

Análise e Formulação Estratégica em Micro Empresas: O caso da Romeu Moda Masculina

por

João Felipe Lüttjohann

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Projecto de empresa

Orientado por:

Professora Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

2013

Nota Biográfica

João Felipe Lüttjohann nasceu em Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul – Brasil, a 5 de Outubro de 1982. É graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Santa Cruz do Sul – Brasil e mestrando em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Iniciou sua actividade profissional em 1997, na *Alliance One International*, uma empresa líder na comercialização de tabaco. Passados dois anos, João Felipe Lüttjohann mesmo num ascendente crescimento profissional decidiu sair da empresa tencionando aprofundar seus conhecimentos nas áreas económico-administrativas.

Incansável em sua busca João Felipe Lüttjohann, após o término de sua graduação, viaja à *Raleigh, North Carolina* para aprimorar seus conhecimentos na língua inglesa. Retorna ao Brasil, porém inquieto e ciente da necessidade contínua por conhecimento se desloca a Porto, Portugal onde está próximo de concluir seu mestrado em Economia e Administração de Empresas pela Universidade do Porto.

Agradecimento

Minha mãe, minha heroína

Minha mãe, minha flor divina

*Eu agradeço tanto a Deus por ter mamãe
Que muita gente tem mas não lhe dá valor
Outros não têm e hoje choram seu amor
Por isso nunca vou cansar de agradecer
Existem tantas mães chorando desprezadas
Fizeram tanto, tanto e não pediram nada
Eu agradeço tanto a Deus por ter mamãe
A quero tanto e sem ela não sou nada*

Minha mãe, minha heroína

Minha mãe, minha flor divina

*Esta é a canção que eu fiz pra você mamãe
E nela quero simplesmente dizer do meu amor
Falar das suas lutas e sacrifícios
Lembrar-me da sua aflição quando eu me mostrava triste
E da sua alegria quando eu me mostrava feliz
Agora que o pincel do tempo tingiu seus cabelos de branco
Quando esta cabecinha tão alva, quanto a sua alma
Mostra o retrato de uma vida inteira de amor e dedicação
Venho pra falar de felicidade e gratidão
E prestando-lhe uma homenagem
Digo com toda sinceridade do fundo do coração*

Minha mãe, minha heroína

Minha mãe, minha flor divina

Música: Minha Mãe, Minha Heroína de Lindomar Castilho

Resumo

O sector pronto-a-vestir enfrenta hoje um dos mais complexos processos de mudança económico, social, político e cultural jamais presenciado. Está-se perante uma nova realidade, marcada pela eliminação das barreiras físicas e geográficas, pela interacção constante e acelerada entre as pessoas e empresas, pela confrontação de ideias, estratégias e práticas organizacionais e, naturalmente, pela emergência de novos desafios e oportunidades. A capacidade de adaptação a este novo contexto é, assim, para as empresas tida como fundamental, não só porque é um caminho possível para o sucesso, mas sobretudo porque é o único caminho para a sobrevivência.

Porém, muito mais que apenas sobreviver toda empresa almeja o crescimento e para tanto, o objectivo central desta dissertação consiste em realizar uma análise estratégica na *Romeu Moda Masculina* e formular a estratégia futura para esta pequena empresa familiar, que sente-se pressionada pela impetuosa concorrência no sector pronto-a-vestir.

Inicialmente foram abordados os métodos de administração estratégica, extraindo destes as informações necessárias à realização de uma análise estratégica em uma empresa de pequeno porte. Essa análise foi elaborada por meio da adaptação e do cruzamento de informações obtidas na literatura sobre administração estratégica, com dados actuais da organização colhidos durante as reuniões com uma equipa de trabalho da *Romeu Moda Masculina*. As entrevistas não estruturadas permitiram maior liberdade na construção das respostas. Algumas informações adicionais foram obtidas mediante reuniões com outras empresas do mesmo porte, porém de sectores distintos.

A análise de uma nova unidade da *Romeu Moda Masculina* demonstrou ser promissora, apesar do actual contexto económico e financeiro ser contrário, com um *payback period* de 2 anos, VAL de R\$ 5.852.842 e uma TIR de 146,01%.

Por fim, os funcionários e sócios da *Romeu Moda Masculina* compreenderam a real importância da análise estratégica na construção do futuro, de forma a permitir maior assertividade a tomada de decisões e evitar ao máximo possíveis surpresas indesejadas.

Abstract

The ready to wear sector is now facing one of the most complex economic, social, political and cultural change that has never been witnessed before. A new reality is unfolding, marked by the elimination of physical and geographic barriers, by the constant interaction between people and companies, by the confrontation of ideas, strategies and organizational practices and, of course, by the emergence of new challenges and opportunities. The capacity to adapt to this new context is, therefore, taken as fundamental by the companies, not only because it is a possible route leading to success, but mainly because it is the only route to survival.

However, much more than just surviving, every company is geared towards growth and, to this end, the core objective of this paper consists in conducting a strategic analysis at *Romeu Menswear Fashion* and formulate the future strategy for this small family company, which feels the pressure from fierce competition in the ready to wear sector.

Initially we approached the strategic administration methods, extracting from them the necessary information for a strategic analysis in a small-scale company. This analysis was conducted by adapting and crossing information obtained from literature on strategic administration, with updated data of the organization collected during the meetings with a working team of *Romeu Menswear Fashion*. The non structured interviews allowed for more freedom at the construction of the responses. Some additional information was collected during meetings with other companies of the same size, but of distinct sectors.

The analysis of a new *Romeu Menswear Fashion* unit proved to be promising, despite the contrary present economic and financial context, with a two-year payback period, VAL of R\$ 5,852,842 and an IRR of 146.01%.

Finally, the employees and partners of *Romeu Menswear Fashion* grasped the real importance of the strategic analysis in the construction of the future, so as to allow for more assertiveness at decision taking and avoid to the extent possible any undesired surprise.

ÍNDICE

Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros	xi
Índice de Tabelas e Gráfico	xi

CAPÍTULO 1

Considerações Iniciais	1
1.1 Objetivo do Estudo	2
1.2 Apresentação da Empresa.....	3
1.3 Contexto e Relevância do Estudo	4
1.4 Estrutura do Estudo	5

CAPÍTULO 2

Planeamento Estratégico x Administração Estratégica	7
2.1 Estratégia	8
2.2 Administração e Planeamento Estratégicos.....	8
2.3 Administração Estratégica em Pequenas Empresas	10
2.4 Processo de Administração Estratégica	11
2.5 Análise Estratégica	13
2.5.1 Missão.....	13
2.5.2 Visão	15
2.5.3 Valores	15
2.6 Análise Externa.....	16
2.7 Análise Macroambiente.....	17
2.8 Análise Sector/Segmento.....	19
2.9 Análise dos Concorrentes e Mercados	23
2.10 Análise Interna.....	24
2.11 Análise SWOT.....	27

2.12 Principais Metas	28
2.13 Formulação das Estratégias	29
2.13.1 Relógio da Estratégia	31
2.14 Implementação das Estratégias.....	31
2.15 <i>Feedback</i> das Estratégias Implementadas	32

CAPÍTULO 3

Estudo de caso	33
3.1 Metodologia.....	34
3.2 Historial	35
3.2 Estabelecendo a Visão	36
3.4 Estabelecendo a Misão	37
3.5 Estabelecendo os Valores	37
3.6 Análise do Ambiente Interno.....	38
3.6.1 Aspectos Organizacionais	38
3.6.2 Aspectos de Recursos Humanos	40
3.6.3 Marketing.....	43
3.6.4 Operações	48
3.6.5 Financeiros.....	49
3.7 Análise do Ambiente Externo	51
3.7.1 Factores Políticos.....	51
3.7.2 Factores Económicos	51
3.7.3 Factores Sociodemográficos	53
3.7.4 Factores Tecnológicos	54
3.7.5 Factores Ambientais	55
3.7.6. Factores Legais	55
3.8 Análise Competitiva de Porter.....	57
3.8.1 Ameaça de Novos Concorrentes.....	57
3.8.2 Poder de Negociação dos compradores	58
3.8.4 Poder de Negociação dos fornecedores	59
3.9 Análise da Concorrência.....	59

3.9.1 Tevah Moda Masculina	61
3.9.2 Homem Company	61
3.9.3 Concorrentes Indirectos	62
3.10 Análise SWOT.....	62
3.11 Formulação das Estratégias	65
3.12 Estabelecendo as Metas Principais	66
3.12.1 Pressupostos Gerais	68
3.12.2 Projecções de Vendas	69
3.12.3 Custo das Mercadorias Vendidas.....	71
3.12.4 Fornecimentos de Serviços Externos.....	71
3.12.5 Custos com Recursos Humanos.....	72
3.12.6 Investimentos	72
3.12.7 Investimento Necessário em Fundo Maneio.....	72
3.12.8 Financiamento.....	73
3.12.9 Demonstração de Resultados - <i>DRE</i>	73
3.12.10 Mapa de <i>Cash - Flow</i>	74
3.12.11 Plano Financeiro	74
3.12.12 Balanço	75
3.12.13 Indicadores Económicos - Financeiros	76
3.12.14 Avaliação da Nova Unidade <i>Romeu Moda Masculina</i>	77
3.13 Análise de Sensibilidade.....	78

CAPÍTULO 4

Considerações Finais	81
----------------------------	----

Referências Bibliográficas	85
---	----

Anexo	91
--------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Processo da Administração estratégica segundo Johnson & Whittington ..	12
Figura 2.2 – Definição do Negócio	14
Figura 2.3 – Camadas do ambiente empresarial.....	16
Figura 2.4 – Cinco forças do Modelo Competitivo	19
Figura 2.5 – O relógio estratégico: opções de estratégia competitiva	31
Figura 3.1 – Faixa etária média dos clientes da <i>Romeu Moda Masculina</i>	44
Figura 3.2 – Relação Preço x Moda das marcas fornecedoras	44

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 – Diferenças entre Administração Estratégica e Planeamento Estratégico	9
Quadro 2.2 – Direcções de desenvolvimento	30
Quadro 2.3 – Métodos de desenvolvimento	30
Quadro 3.1 – Aspectos Organizacionais da <i>Romeu Moda Masculina</i>	39
Quadro 3.2 – Aspectos de Recursos Humanos da <i>Romeu Moda Masculina</i>	42
Quadro 3.3 – Quantidades Vendidas na <i>Romeu Moda Masculina</i>	46
Quadro 3.4 – Aspectos de Marketing da <i>Romeu Moda Masculina</i>	47
Quadro 3.5 – Aspectos de Operações da <i>Romeu Moda Masculina</i>	49
Quadro 3.6 – Aspectos Financeiros da <i>Romeu Moda Masculina</i>	50
Quadro 3.7 – Factores Económicos	51
Quadro 3.8 – Factores Sociodemográficos.....	53
Quadro 3.9 – Factores Tecnológicos	55
Quadro 3.10 – Factores Legais	56
Quadro 3.11 – Investimento Inicial	58
Quadro 3.12 – Número de Lojas que comercializam a mesma marca em SCS	58
Quadro 3.13 – Comparativo de preços	62
Quadro 3.14 – Matriz Ansoff	65
Quadro 3.15 – As principais Metas da <i>Romeu Moda Masculina</i>	67
Quadro 3.16 – Quantidade Vendida por m ² em 2011.....	69

Quadro 3.17 – Projecção de Vendas em 70m ² - Ano 2013	70
Quadro 3.18 – Projecção de Vendas.....	70
Quadro 3.19 – Custo das Mercadorias Vendidas	71
Quadro 3.20 – Plano Financeiro	75
Quadro 3.21 – Indicadores Económicos - Financeiros.....	77
Quadro 3.22 – Avaliação do Projecto.....	77
Quadro 3.23 – Cenários.....	79
Quadro 3.24 – Análise de Cenários	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 – Volume de Vendas da Romeu Moda Masculina	45
Gráfico 3.2 – Lembrança e preferência – Loja Moda Masculina	60
Gráfico 3.3 – Volume de Vendas x EBITDA <i>Break Even</i>	74

CAPÍTULO 1

Considerações Iniciais

“O crescimento não é opcional.” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007)

Objectivar o sucesso para alguns torna-se insano face aos actuais processos de mudança económico, social, político e cultural. Está-se perante uma nova realidade marcada pela eliminação de barreiras físicas e geográficas, por uma constante e acelerada interacção entre as pessoas e empresas, pela emergência de novos desafios e oportunidades.

As variáveis são muitas, e apesar da longa e difícil estrada toda empresa, não importando seu porte nem sua estrutura, muito mais que apenas sobreviver almeja o crescimento e para tanto, o emprego da administração estratégica se faz necessário. É certo que nenhum empreendimento sobrevive sem um adequado gerenciamento no dia-a-dia. Entretanto, a chave do sucesso é aliar as acções presentes com uma postura voltada para o futuro.

Mas afinal: planejar o amanhã, no Brasil, é possível? As constantes turbulências e mudanças de rumo da economia brasileira, que afectam directamente e especialmente as

pequenas empresas deixaram cépticos muitos empresários sobre a eficácia do planeamento, e estes formularam a questão que engloba uma das principais resistências ao acto de explorar a estratégia corporativa:

“De que adianta planear estrategicamente se não sei o que me espera no futuro?”

O que se pretende com o planeamento estratégico na verdade, não é adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitar ao máximo as surpresas, racionalizar o processo de tomada de decisões, permitir maior assertividade em relação as estratégias de médio e longo prazo.

Mesmo diante este facto a grande maioria das organizações de pequeno porte tende a ignorar a necessidade e os benefícios de apoiarem seus processos decisórios no respaldo da administração estratégica, essencialmente por julgarem-se incapazes de absorver mais esta actividade. Pode-se citar ainda, a falta de recursos para qualificar seus profissionais e a centralização de poder como causas desta resistência, até certo ponto natural porém comprometedora ao crescimento da empresa.

Os requisitos e informações necessárias à confecção de uma análise estratégica estão dentro da própria empresa, sendo assim, o objectivo deste estudo consiste em materializar uma análise estratégica e formular uma estratégia futura para a *Romeu Moda Masculina*. O estudo visa ainda despertar outras micro, pequenas e médias empresas (MPME's) sobre a importância de empregar tais instrumentos administrativos. Comummente a análise estratégica não é concretizada pelas MPME's devido à complexidade encontrada durante sua elaboração, a qual torna necessário o comprometimento dos sócios proprietários e uma avaliação criteriosa da posição actual e do histórico da organização.

Desta forma, esta investigação realizada por meio de um estudo de caso tão-somente procurou atender ao objetivo geral deste trabalho: “realizar uma análise estratégica na *Romeu Moda Masculina* e formular a estratégia futura para esta pequena empresa”.

1.1 OBJECTIVO DO ESTUDO

A *Romeu Moda Masculina* possui uma vasta experiência no mercado de produtos masculinos pronto-a-vestir e, decorrente o seu constante contacto com o público recebe

diversas solicitações para ampliar a dimensão da empresa ou mesmo criar novas unidades em sua cidade natal. Destas solicitações e face ao elevado nível de competição no sector surgiu a ideia de realizar uma análise estratégica e formular a estratégia da *Romeu Moda Masculina* de forma a racionalizar e permitir maior assertividade a tomada de decisões desta pequena empresa.

Tal como referido, o objectivo do presente trabalho consiste em realizar uma análise estratégica na *Romeu Moda Masculina & Cia. Ltda.*, empresa para qual o autor trabalha, com o intuito de desenvolver sua estratégia futura e estimular outras MPME's na utilização destas ferramentas.

No entanto, para que o objetivo seja efectivado a contento é indispensável analisar os ambientes interno e externo, verificar a existência da visão, missão e valores, posteriormente destacar as oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e, avaliar sob aspecto económico - financeiro a possibilidade de concretizar as principais metas da *Romeu Moda Masculina*.

1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Confrontando uma sociedade excessivamente penalizadora quanto ao fracasso no ano de 1991 com um capital social de 10.000 quotas de um real cada, totalmente subscrito e integralizado, Romeu Lüttjohann e sua esposa Mercêdes Lüttjohann celebram a inauguração da *Romeu Moda Masculina (Romeu Lüttjohann & Cia Ltda.)*.

Mesmo estando mais de 20 anos no mercado de produtos masculinos pronto-a-vestir, localizada na Rua Tenente Coronel Brito 639 – Santa Cruz do Sul - Brasil, e gozando de um generoso número de clientes a *Romeu Moda Masculina* apresenta uma incessante preocupação face a actual competição, que assume formas cada vez mais complexas e atinge elevados níveis de intensidade.

Nesta perspectiva a *Romeu Moda Masculina* revela interesse em explorar, sob a óptica da administração estratégica, informações sobre o ambiente organizacional de forma a melhorar a eficácia de suas decisões. A ideia é incorporar a estratégia sob uma única visão, focalizando esforços e direccionando as acções a um objectivo comum.

1.3 CONTEXTO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As micro e pequenas empresas (MPE's) vêm sendo há muito tempo alvo de analistas económicos devido ao seu potencial na geração de renda e emprego. Não obstante, esta atenção se intensifica à medida que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado, características de MPE's, são cada vez mais valorizados. Assim, a pequena empresa não deve ser compreendida como uma “*versão diminuta*” de uma grande empresa, pois esta comporta-se de forma diferente em relação à análise e interacção com seu ambiente, ou seja, condições particulares, que necessitam de uma teoria específica.

As MPE's tendem a operar num único mercado ou num número restrito de mercados, provavelmente com um leque limitado de produtos ou serviços. Consequentemente, o escopo de operações será uma questão menos estratégica do que em grandes organizações. Torna-se improvável que pequenas empresas tenham departamentos de serviços centralizados para fazer análises e pesquisas de mercado complexas; ao contrário, devem ser os gerentes seniores, ou talvez até o fundador da empresa, que têm contacto directo com o mercado e cuja experiência é muito influente (Johnson, Scholes e Whittington, 2007).

No Brasil as micro e pequenas empresas vêm aumentando gradativamente sua participação no segmento de comércio e serviços, cujo número de empresas desse porte passou de 95,5% em 1985 para 97,6%, em 2001 (IBGE, 2001). O levantamento mais recente divulgado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, aponta que o Brasil pode chegar em 2015 com 8,8 milhões de micro e pequenas empresas, representando um aumento de 76% ao número existente hoje. A pesquisa afirma que em sete anos existirá uma pequena empresa para cada 24 habitantes. (Sebrae, 2008)

No Brasil, uma empresa é considerada de pequeno porte no sector de comércio e serviços, se possuir de 10 a 49 empregados e/ou facturamento anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões. Assim, com um facturamento anual de R\$ 547.740,84, a *Romeu Moda Masculina* insere-se nesta categoria de empresas.

Vários estudos abordam a ausência da análise ambiental nas empresas de pequeno porte. Alguns autores consideram que nesse segmento, o planejamento estratégico é incompleto, não-estruturado, informal, impreciso e pouco sofisticado. Além disso, argumentam que a análise ambiental merece estudos específicos voltados à compreensão das práticas para a realidade deste segmento em decorrência as suas limitações (Menezes e Almeida, 2004; Cancellier, 2004; Quezada, Córdova, Wider, e O'brien, 1999).

A intuição não é suficiente. Ciente disto, a *Romeu Moda Masculina* divulgou como necessária a realização de uma análise estratégica e o desenvolvimento de uma estratégia ajustada as particularidades de sua empresa, possibilitando assim que outros pequenos empreendimentos responsáveis por um importante papel económico e social, idealizem o uso de tais ferramentas. Dada a relevância económica e social das micro e pequenas empresas, como a *Romeu Moda Masculina*, este estudo pode ser um contributo ao processo de análise e elaboração estratégica, potenciando a melhoria do desempenho das mesmas.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Após este primeiro capítulo introdutório, os capítulos seguintes, em termos estruturais, serão constituídos pelos seguintes temas:

No Capítulo II será contemplada a revisão da literatura, iniciada pela definição de estratégia seguida pela abordagem, na perspectiva de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) e Johnson, Scholes e Whittington (2008), sobre a administração estratégica e o planejamento estratégico.

Já a essência do Capítulo III consiste em analisar e, sob óptica da administração estratégica, formular a estratégia, bem como será exposta a análise económico – financeira de um novo ponto de venda da *Romeu Moda Masculina*.

Por último, Capítulo IV, serão apresentadas as considerações finais deste estudo, as referências bibliográficas e anexos.

CAPÍTULO 2

Planeamento Estratégico x Administração Estratégica

“O produto final da administração estratégica não é a informação: é sempre o trabalho.” Peter Drucker

O Capítulo I sintetizou a importância das MPE’S e empresas familiares no panorama brasileiro, expôs ainda as dificuldades encontradas pelos pequenos empreendedores. As variáveis são muitas, a estrada longa e difícil (Mullins, 2003).

No âmbito deste capítulo serão apresentadas informações essenciais à realização de uma análise estratégica que permita o tráfego de pequenas empresas por esta árdua estrada.

Primeiramente será contemplada a revisão de literatura, abordando os processos de administração estratégica e planeamento estratégico, realizando uma comparação entre os métodos propostos por diversos autores.

Em seguida, serão discutidos os tópicos que devem ser analisados durante a análise estratégica da *Romeu Moda Masculina* e demais MPE’s.

2.1 ESTRATÉGIA

Um dos primeiros escritores que se preocupou com a definição de estratégia foi Chandler (1962), descrevendo-a como a preocupação com os objectivos a longo prazo de uma empresa. Estabelece-se que a estratégia está relacionada com as acções para alocar os recursos necessários, de modo a atingir as metas e objectivos da organização.

O conceito de estratégia apresentado na literatura contém factores ou aspectos comuns, apesar das diferentes formas como são abordados por cada autor. Para autores como Smith (2002), Piercy (1995), Floyd e Wooldridge (1992) a formulação de uma estratégia é um processo racional e planeado o qual incide na determinação da missão, dos objectivos da empresa e nas acções necessárias para a sua concretização. Para outros, nomeadamente Porter (1980), defendem que a estratégia incide na análise das oportunidades e das ameaças do mercado, determinando, assim, o seu posicionamento. Por fim Johson, Scholes e Whittington (2009) descrevem a estratégia como a orientação e o alcance de uma organização no longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências.

Por fim, é necessária a consciência de que o sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as actividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional (Porter M., 1996).

2.2 ADMINISTRAÇÃO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICOS

Muitas vezes o termo “administração estratégica” é usado como sinónimo de “planeamento estratégico”. Algumas vezes, o termo administração estratégica é também usado para se referir à formulação, implementação e avaliação estratégica, enquanto o planeamento estratégico está relacionado mais directamente com a formulação estratégica. (David, 2007).

O planeamento estratégico pode ser definido como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direcção a ser seguida pela empresa, visando ao optimizado grau de interacção com o ambiente e

actuando de forma inovadora e diferenciada (Oliveira, 2002). Segundo Cook (1994) o planeamento estratégico está relacionado ao crescimento futuro e a rentabilidade da empresa, sendo uma peça-chave para a administração total do processo.

A administração estratégica engloba seus factores aos do planeamento estratégico em um único processo, tornando-se uma actividade contínua em que os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, focando na visão estratégica de longo prazo, assim como em questões táticas e operacionais a curto prazo. No Quadro 2.1 são demonstradas as diferenças mais significativas entre as duas terminologias (Ansoff, 1993).

Quadro 2.1 – Diferenças entre Administração Estratégica e Planeamento Estratégico

Administração Estratégica	Planeamento Estratégico
Focada na produção de resultados estratégicos que levem a novos mercados, produtos e/ou tecnologias, entre outras.	Trabalha com a tomada de decisões estratégicas.
Gestão por resultados - processo de acção organizacional.	Gestão por planos - processo analítico.
Analisa as variáveis empresariais, económicas, tecnológicas, psicológicas, sociológicas e políticas.	Analisa as variáveis empresariais, económicas e tecnológicas.
Formulação de estratégias, concepção do potencial da empresa, gestão de processo de implantação de estratégias e potencialidades.	Formulação de estratégias.

Fonte – Adaptado de ANSOFF & MCDONNEL (1993)

Em sentido amplo, administração estratégica consiste em decisões e acções administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas com seu ambiente. Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas empresas derivando pontos fortes e pontos fracos. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a administração.

Portanto, o planeamento estratégico refere-se às acções a serem tomadas e a administração estratégica diz respeito à selecção dessas acções e das pessoas que

participarão do processo, analisando o potencial da empresa para formular estratégias, além de gerir o processo de implantação.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS EMPRESAS

Brouthers, Andriessen e Nicolaes (1998) concluíram que as decisões nas pequenas empresas não são racionais em várias actividades do processo estratégico. Embora os empresários sejam racionais na colecta de informações ambientais, a utilização destas é limitada. As decisões estratégicas não são tomadas a partir das informações colectadas e resultados obtidos pois os dirigentes confiam no pressentimento e tendem a elaborar estratégias baseadas em suas aspirações e experiências, ao invés de elaborarem a estratégia baseada em análises racionais.

Cancellier (1998) analisou o processo de elaboração de estratégias em pequenas empresas e observou o seguinte:

- ♦ As estratégias são elaboradas por um grupo restrito de indivíduos;
- ♦ Os objectivos são definidos de forma genérica e são pouco precisos;
- ♦ O ambiente externo é analisado com a finalidade de identificar novas oportunidades que possam ser aproveitadas;
- ♦ As variáveis ambientais que mais influenciam no processo da análise ambiental são os *stakeholders* externos (clientes, concorrentes, representantes de vendas, bancos, profissionais de organizações e instituições de apoio);
- ♦ Internamente, as empresas procuram identificar as competências com *stakeholders* internos (funcionários ou grupos de funcionários, os familiares do proprietário e o próprio proprietário).

Cabe ressaltar ainda que uma das principais causas de fracasso de bem-intencionados e formulados processos de análise estratégica tem sido a inexistência ou insuficiência de um acompanhamento sistemático. Avaliar e corrigir rotas e caminhos é imprescindível.

2.4 PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O surgimento de estratégias valiosas muitas vezes nasce dentro da própria organização, sem planeamento prévio. No entanto, o processo de administração estratégica formalizado pode ser considerado um ponto de partida útil para o discernimento da palavra estratégia, sendo este representado pelo elenco completo de compromissos, decisões e acções necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores à média (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2001).

Desta forma, o desenvolvimento de um modelo típico de planeamento formal coadjuva a elaboração da estratégia. Conforme Hill e Jones (2009), o processo formal da administração estratégica possui seis etapas principais, que estão descritas a seguir:

1. Seleccionar a missão e os principais objectivos corporativos;
2. Analisar o ambiente externo da organização para identificar as oportunidades e as ameaças;
3. Analisar o ambiente operacional interno da organização para identificar as forças e as fraquezas;
4. Seleccionar as estratégias que se baseiam em pontos fortes da organização e corrigir seus pontos fracos, a fim de aproveitar as oportunidades externas e combater as ameaças internas. Estas estratégias devem ser consistentes com a missão e os objectivos principais da organização;
5. Implementar as estratégias; e
6. Realizar o *feedback* das estratégias implementadas.

Mesmo considerado um ponto de partida ao desenvolvimento da gestão estratégica nas empresas o modelo desenvolvido por Hill e Jones (2009) não levava em consideração o contínuo aumento da imprevisibilidade do ambiente. As organizações necessitavam de uma postura mais dinâmica, por intermédio da qual ocorresse uma acção cada vez mais integrada entre empresa e ambiente, visando reacções cada vez mais rápidas às variações deste. Os elementos da administração estratégica não poderiam mais serem vistos de forma disciplinada, praticados como um procedimento ordenado e rotineiro dentro das organizações. Tal prática, obviamente concorre para que os resultados produzidos também se tornem habituais (Johnson, Scholes e Whittington, 2008).

Como o método de administração estratégica por sua natureza exige criatividade, e o método criativo não se adapta bem às acções rotineiras, existe uma disposição ao sustento de um processo metódico e mecânico. Há, portanto, uma tendência a manter-se a mesma estratégia, mudando-a somente quando a mesma se tornar incompatível com os interesses da organização ou existir um grande hiato entre sua performance e as expectativas.

Tendo em conta que o grande desafio da gestão estratégica está relacionado ao óbice gerado pelas situações ambíguas e não rotineiras, Johnson, Scholes e Whittington (2008) redesenham num formato alternativo o processo da formulação estratégica, no qual torna-se essencial tomar decisões e fazer julgamentos com base em três elementos principais de forma a entender a posição estratégica da organização, as escolhas estratégicas para o futuro e meios de transformar a estratégia em acção. A Figura 2.1 mostra esses elementos.

Figura 2.1 – Processo da Administração estratégica segundo Johnson & Whittington



Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2008)

Percebe-se que na literatura em geral, bem como na abordagem destes autores, os modelos de administração estratégica apresentados e habitualmente utilizados por empresas de grande porte são semelhantes, sendo que as principais diferenças estão relacionadas a apresentação dos diferentes tópicos.

Assim, para reunir os pontos relevantes à análise e formulação estratégica da *Romeu Moda Masculina* foram utilizadas as técnicas de administração estratégica apresentadas e já discutidas na literatura. Porém, para facilitar e estimular o emprego há outras MPE's serão discutidos, na sequência, apenas os tópicos pertinentes a tais.

2.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA

O primeiro componente da análise para a preparação da estratégia é o de desenvolver o contexto em que as estratégias serão formuladas, o qual consiste em quatro principais componentes:

- (1) A razão para a existência da organização, isto é a **missão** propriamente dita;
- (2) A declaração de alguns desejos para o futuro, normalmente chamado de **visão**;
- (3) Uma declaração dos **valores-chave** que a organização está comprometida;
- (4) A declaração das **metas principais**.

Num segundo momento inicia-se as análises necessárias ao desenvolvimento da estratégia, onde pretende-se colher informações sobre os ambientes interno e externo da organização possibilitando assim a escolha estratégica.

2.5.1 Missão

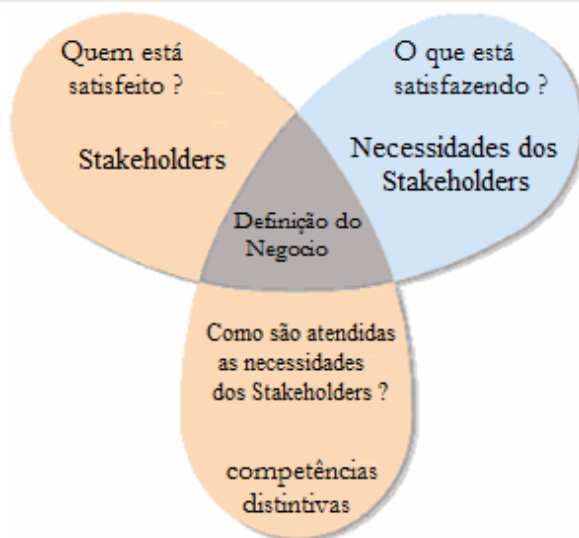
O primeiro componente do processo para a preparação da estratégia é o de desenvolver uma missão para a organização. Missão é uma expressão geral do propósito global, relacionada com o escopo e fronteiras, da empresa e em linha com os valores e expectativas dos principais *stakeholders*. Algumas vezes é mencionada em termos de uma questão aparentemente simples mas desafiadora: “em que área de negócios estamos?” (Johnson, Scholes e Whittington, 2007).

Um importante passo para o processo da formulação da missão nas MPME's é avançar com a definição dos negócios da organização. Essencialmente, a definição responde às seguintes perguntas: *O que é nosso negócio? O que ele fará? O que deveria fazer?*

Para responder estas questões a empresa deve definir o negócio, conforme a Figura 2.2, em três dimensões.

- ♦ Quem está satisfeito?
- ♦ O que está satisfazendo?, e
- ♦ Como são atendidas as necessidades dos *stakeholders*?

Figura 2.2 – Definição do Negócio



Fonte: Adaptado de *Defining the Business. Strategy Management* – Charles Hill – 2009

Uma das tarefas mais difíceis da administração estratégica é escrever a missão, pois requer discutir, pensar e repensar, isto é, reavaliar o que foi estabelecido. Segundo Certo e Peter (2005) a missão organizacional facilita o sucesso da organização, pois:

- ♦ Ajuda a concentrar esforços em uma direcção comum;
- ♦ Ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- ♦ Serve de base para a alocação de recursos organizacionais;
- ♦ Estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa na organização; e
- ♦ Actua como base para o desenvolvimento de objectivos organizacionais.

Johnston e Daniel (1993) salientam que a missão não deve ser limitadora. Citam o exemplo da *Toyota Motor Corporation* que costumava definir, em sua missão, “*automóveis*” como seu negócio. Agora, tendo expandido consideravelmente sua missão, traz, na definição de seu negócio, “*mover pessoas*”. Isto permitiu-lhes trabalhar com novas áreas de transporte, não se limitando a veículos abastecidos com gasolina, com pneus de borracha, que se movam no solo.

2.5.2 Visão

A visão de uma empresa estabelece um estado futuro desejado que articula muitas vezes com condições arrojadas, o que a empresa gostaria de alcançar. É o estágio futuro que a organização deseja. É a aspiração em torno da qual os gestores procuram centralizar a atenção e a energia dos membros da organização (Johnson, Scholes e Whittington, 2009).

Deve representar um desafio de longo prazo a ser perseguido por todos, significando uma situação empresarial desejada como padrão. É uma imagem futura, mas não um sonho, deve representar uma obsessão possível que gere esforços extraordinários, forçando a organização ao alcance do objectivo maior.

Conforme ressaltado por Senge (1990) não há uma fórmula para encontrar a visão. Certamente, qualquer receita prescritiva que fosse apresentada não seria a mais adequada para todas as organizações. Collins e Porras (1996) salientam que é essencial *pintar-se* um quadro retratando o que deve parecer a situação futura desejada. Uma imagem, compartilhada por todos membros da organização, tende a propiciar tangibilidade à visão mais do que as próprias palavras que a definem. Tanto é assim, que muitas organizações preferem primeiro criar uma imagem do estado futuro desejado e depois transformá-la em palavras.

2.5.3 Valores

Os valores representam os princípios éticos que norteiam todas as acções da organização. Normalmente, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os actos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral.

Servem para balizar o comportamento da empresa. Isto é, indicam até que ponto o empreendimento pode ir para alcançar um objectivo predeterminado. Por exemplo, uma vinícola que possuí como princípio a “preocupação com o meio ambiente” poderia alcançar um objectivo de aumento de lucro caso não tratasse os resíduos que lança no meio ambiente. Entretanto, o princípio age como um canalizador de comportamento, “obrigando” a empresa a investir na preservação do meio ambiente.

Segundo Hill e Jones (2009) os valores são comumente vistos como fundamento da cultura organizacional nas empresas, isto é, o conjunto de valores, normas e regras que controlam a forma que os funcionários trabalham para realizar a missão e atingir as principais metas da organização.

2.6 ANÁLISE EXTERNA

A organização existe no contexto de um mundo complexo do ponto de vista político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal. Esse ambiente muda e é mais complexo para algumas organizações do que para outras. A maneira como isso afecta a organização pode incluir um entendimento dos efeitos históricos e ambientais. Muitas dessas variáveis vão dar origem a oportunidades e outras vão externar as ameaças na organização – ou as duas coisas.

O problema da complexidade decorre pelo facto do ambiente englobar muitas influências, e diante a esta diversidade existir uma interconexão. Como uma forma de ilustrar o ambiente empresarial geral Johnson, Scholes e Whittington (2008) apresentaram-no de forma organizada numa série de camadas: macroambiente, segmento ou sector, concorrentes/mercados e a organização, expostas na Figura 2.3.

Figura 2.3 – Camadas do ambiente empresarial



Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2008).

Analisando o ambiente interno e externo, a empresa tem condições de identificar as oportunidades e ameaças que influenciam sua actividade, desta forma, a análise SWOT tem como objectivo identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, dando suporte para que os gerentes encontrem os pontos fortes da empresa, podendo combiná-los com as oportunidades do ambiente, preferencialmente em áreas que os concorrentes não tenham capacidade similar.

A elaboração da análise SWOT auxilia na selecção de estratégias que permitam obter vantagem com as oportunidades e avaliar as ameaças externas. Estas estratégias devem ser condicentes com a missão e as principais metas da organização, além de serem congruentes e constituírem um modelo de negócio viável.

A avaliação do ambiente externo somado ao entendimento de quais são as forças e fraquezas da empresa, permite uma noção bastante clara de qual deve ser o tratamento dado às oportunidades e ameaças identificadas. Para isso, é preciso que se avalie quais pontos fortes da organização podem ser utilizados para explorar as oportunidades ou para deter as ameaças. Da mesma forma, a empresa precisa verificar quais dos seus pontos fracos podem prejudicar o máximo aproveitamento das oportunidades ou ainda, reduzir as suas defesas frente às ameaças.

2.7 ANÁLISE MACROAMBIENTE

As empresas enfrentam ambientes externos cada vez mais turbulentos, complexos e globalizados – condições que cada vez mais dificultam a interpretação. Para enfrentar o problema de informações, geralmente ambíguas e incompletas sobre o sector e para aumentar o grau de compreensão do ambiente geral, é adoptado um processo denominado análise do ambiente externo.

O monitoramento do ambiente externo é um factor fundamental para a elaboração da análise estratégica e para o sucesso da empresa. Nenhuma organização pode operar sem observar tendências do mercado, concorrência, legislação, clientes, etc. Estar atento às modificações do mercado é condição essencial para que a empresa possa sobreviver, podendo ser o diferencial entre o sucesso ou fracasso de uma actividade empresarial.

O propósito essencial desta análise é identificar as oportunidades e ameaças na camada mais geral chamada de macroambiente. Consiste de factores ambientais amplos que impactam, em maior ou menor grau, quase em todas as organizações. As oportunidades são situações externas que dão à empresa a possibilidade de, mais facilmente, atingir os objectivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou rentabilidade. Por exemplo, ter acesso a bons fornecedores ou a entrada de novos clientes no mercado são oportunidades que o empreendimento pode possuir. De maneira inversa, as ameaças são situações externas que colocam a empresa diante de dificuldades dos objectivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade. Por exemplo, a entrada de novos concorrentes ou a retractação de mercado são ameaças que devem preocupar os administradores. Um ponto de partida à compreensão do impacto macroambiental é a estrutura de PESTEL.

A estrutura PESTEL fornece uma lista abrangente das influências no possível sucesso ou fracasso de estratégias específicas. PESTEL é o acrónimo de *Political* (Político), *Economic* (Económico), *Social* (Social), *Technological* (Tecnológicas), *Environmental* (Ambiental) e *Legal* (Legal) (Johnson, Scholes e Whittington, 2009). A *política* ressalta os elementos relacionados à obrigação governamental (ex.: progressos na aprovação das leis, aprovação de projectos por grupos interessados); a *económica* indica factores macroeconómicos como taxas de câmbio, ciclos de negócios e taxas de crescimento económico diferentes no mundo; as *influências sociais* incluem mudanças culturais e demográficas, como, por exemplo, o envelhecimento populacional em várias sociedades ocidentais; as *influências tecnológicas* se referem a inovações (ex.: internet e a nanotecnologia); o *meio ambiente* diz respeito especialmente a questões “ecológicas”, como poluição e resíduos; e, finalmente, a *legislação* abrange impedimentos ou mudanças legislativas, como leis de saúde ou de segurança, ou restrições a divisões ou aquisições de companhias.

No entanto, para que não sejamos soterrados por uma avalanche de detalhes, cedo ou tarde é preciso dar um passo atrás a fim de identificar os principais indicadores de mudança. Estes são os factores do ambiente cujo grande impacto sobre o sucesso ou fracasso da estratégia é mais provável.

Os gestores precisam entender que os factores da análise PESTEL têm valor limitado se forem vistos simplesmente como uma lista de influências. É importante identificar

alguns dos principais condutores de mudança e também o impacto diferencial dessas influências externas, pois, embora estejam ocorrendo muitas mudanças no macro ambiente da maioria das organizações, somente os efeitos combinados de alguns destes factores separados serão importantes, e não todos os factores separadamente.

2.8 ANÁLISE SECTOR / SEGMENTO

Conforme a Figura 2.3 a próxima camada, dentro do vasto ambiente, é chamada de segmento ou sector, que significa um grupo de organizações produzindo o mesmo produto principal ou, de maneira mais ampla, um grupo de empresas produzindo produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Sob a óptica da gestão estratégica, é importante que os gerentes entendam as forças competitivas actuates sobre e entre as organizações do mesmo segmento ou sector, e a forma através da qual a organização pode decidir concorrer.

Figura 2.4 – Cinco forças do Modelo Competitivo



Fonte: Adaptado Porter M., *Estratégia Competitiva*, 1980.

As empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação do mercado, que é caracterizado pelo peso relativo das cinco variáveis apresentadas na Figura 2.4. No entanto, a análise deve ir para além dos rivais organizacionais incluindo

outros factores do ambiente que influenciam essa competitividade. A estrutura das cinco forças de Porter deve ser usada no nível das unidades estratégicas de negócios (UENs) e não ao nível da organização como um todo. Isso porque as organizações são diversas em suas operações e mercados. O impacto das forças competitivas pode ser diferente para cada uma dessas UENs. Sendo assim, as cinco forças são dependentes umas das outras. Pressões de um lado podem resultar em mudanças de outro.

Ameaça de novos concorrentes: As evidências sugerem que as empresas sempre tiveram dificuldade em identificar novos concorrentes. Um infortúnio, porque os entrantes potenciais geralmente são capazes de trazer ameaças às empresas existentes. Um dos motivos é que o novo concorrente geralmente possui recursos substanciais e um profundo interesse em alcançar uma elevada participação de mercado. Consequentemente, o novo concorrente poderá forçar as empresas existentes a serem mais eficazes e a aprenderem a concorrer em novas dimensões.

Logo, a ameaça de um novo concorrente depende da presença de barreiras à sua entrada e da reacção das empresas já existentes. As barreiras devem ser encaradas como algo que provoca atraso na entrada de novos concorrentes, e não como obstáculos permanentes. Considerado um dos pontos mais críticos em relação a intensidade competitiva por surtir efeito imediato na redução da procura junto aos concorrentes instalados e consequentemente aumentando o nível rivalidade.

A probabilidade do ingresso de uma empresa em um dado sector é dada em função de dois factores: as barreiras de entrada e a retaliação que se espera dos participantes actuais do sector.

Barreira à Entrada: As empresas existentes tentam desenvolver barreiras de forma a dificultar o ingresso de possíveis concorrentes. Por outro lado, o entrante potencial procura os mercados nos quais as barreiras de entrada sejam relativamente insignificantes. A ausência de barreiras de entrada aumenta a probabilidade de uma operação lucrativa para o novo concorrente.

Retaliação Esperada: As empresas que pretendem ingressar em um determinado sector buscam prever as reacções das empresas estabelecidas neste ramo de actividade. A expectativa de reacções rápidas e vigorosas reduz a probabilidade de ingresso. Pode-se

esperar uma vigorosa retaliação quando a empresa tem importantes interesses no sector, recursos substanciais ou quando o crescimento do sector se mostra moroso ou em fase de retracção (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2001).

Outro ponto relevante é a ameaça de produtos substitutos que reduz a demanda por uma determinada classe de produtos à medida que os clientes passam a usar alternativas sendo assim, uma maior pressão de substitutos conduz a que a atractividade do sector diminua. De um modo geral, os principais motivos à entrada de substitutos são novas tecnologias e novos conceitos.

Ameaça de substitutos: A existência de produtos substitutos deve ser considerada dentro do horizonte temporal do projecto de investimento e os produtos substitutos devem ser considerados sob pontos de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria.

Os produtos substitutos se tornarão uma forte ameaça caso o preço do produto substituto seja inferior ou se a qualidade e desempenho forem superiores às do produto concorrente. Caso contrário, o consumidor não encontrará motivos para que tal troca seja efectuada.

Poder de negociação: O poder de compradores e fornecedores podem ser considerados juntos porque têm efeito similar para reprimir a liberdade estratégica de uma organização e influenciar as margens (e consequentemente a atractividade financeira) daquela organização.

Um elevado poder negocial dos fornecedores constitui um importante factor de estrangulamento à rendibilidade da empresa, sendo um parâmetro restritivo da sua atractividade, tornando-se indispensável estudar os factores que o determinam.

O aumento de preços e a redução da qualidade dos produtos vendidos são meios em potencial através dos quais o fornecedor pode exercer o seu poder sobre as empresas que concorrem em dado sector. Caso ela se mostre incapaz de superar os aumentos de custos através de sua estrutura de preços, o seu lucro será reduzido pela acção do fornecedor. Um grupo de fornecedores é considerado poderoso quando:

- ◆ É dominado por uma pequena quantidade de grandes empresas;
- ◆ Não há produtos substitutos satisfatórios para as empresas do sector;
- ◆ As empresas do sector não são consideradas clientes importantes para o grupo fornecedor;
- ◆ Os artigos dos fornecedores são essenciais ao êxito do comprador no mercado; e
- ◆ A eficácia dos produtos desses fornecedores gera elevados custos de mudança para as empresas do sector (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2001).

O poder negocial dos compradores não depende apenas de causas objectivas. Há um outro factor de relevância primordial, a maior ou menor vontade do cliente em exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e frequente do seu fornecedor, evitando a lealdade. Sobre esta vontade actua a sua sensibilidade ao preço, por isso, é essencial o estudo e análise dos determinantes de uma maior ou menor sensibilidade em relação ao preço.

Os compradores (clientes de uma indústria ou empresa) desejam adquirir produtos ao menor preço possível, pelo qual a indústria auferir a menor taxa aceitável de retorno sobre o capital investido. A fim de reduzir os custos, os compradores tentam negociar a obtenção de melhor qualidade, melhores níveis de serviço e preços reduzidos. O alcance destes resultados estimula batalhas competitivas entre as empresas do sector. O cliente (grupos de compradores) é considerado poderoso se:

- ◆ Estiver adquirindo grande parte do total da produção do sector;
- ◆ O produto que estiver sendo adquirindo de um sector responder por uma parcela significativa dos custos do comprador; e
- ◆ O comprador tiver a possibilidade de mudar para outro produto a custos reduzidos (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2001).

Por fim, temos a rivalidade competitiva que é consequente ao contexto em que os concorrentes procuram agir sobre seu público-alvo, através de medidas agressivas de captação de clientes. Geralmente, um contexto de grande rivalidade conduz a um conjunto de interações que deterioram a rentabilidade do sector.

Rivalidade Competitiva: As forças competitivas mais amplas vão afectar a rivalidade competitiva directa entre uma organização e suas rivais mais imediatas. Segundo

Johnson, Scholes e Whittington (2008) rivais competitivas são organizações com produtos e serviços similares, voltados para o mesmo grupo de clientes.

Uma acentuada rivalidade é influenciada pela gestão dos concorrentes em disputa, no entanto as principais causas são objectivas e geralmente exteriores a vontade e capacidade dos administradores das empresas. O principal elemento concorrencial é o esmagamento das margens, através do persistente corte nos preços e do aumento nos descontos por quantidade.

2.9 ANÁLISE DOS CONCORRENTES E MERCADOS

A camada mais imediata do ambiente empresarial consiste de concorrentes e mercados. Dentro da maioria dos sectores existem diferentes organizações com diferentes características, concorrendo em bases diferentes. O conceito de grupos estratégicos pode ajudar na identificação de concorrentes directos e indirectos. De forma similar, as expectativas dos clientes não são as mesmas. Os clientes têm um leque de exigências diferentes, cuja importância pode ser entendida através dos conceitos de segmentos de mercado.

A expressão grupo estratégico é empregada para descrever padrões competitivos visíveis em uma soma de empresas que concorrem entre si em todo o sector ou em um determinado segmento. A expressão foi criada quando comprovou-se que nem todas as empresas em um mesmo sector utilizavam as mesmas estratégias. Essa constatação foi relativamente surpreendente pelo facto de que, na ocasião, a sabedoria convencional dizia que as características de um sector obrigavam as empresas a concorrer de uma mesma forma. Os grupos de empresas que seguem estratégias semelhantes foram denominados grupos estratégicos. Formalmente, grupo estratégico “...é um grupo de empresas de um sector que segue estratégias iguais ou semelhantes ao longo das mesmas dimensões estratégicas” (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2001).

Sendo assim, cada grupo estratégico defronta diferentes condições, em relação aos outros grupos, conduzindo as empresas do mesmo grupo a desempenhos similares e diferentes dos outros. No entanto, dentro do mesmo grupo, é possível encontrar

empresas com melhores desempenhos, sugerindo que umas empresas têm melhores recursos e capacidades do que outras.

Em contrapartida, o conceito de grupos estratégicos ajuda a entender as similaridades e diferenças nas características entre organizações que são concorrentes reais ou potenciais. Porém, o sucesso ou fracasso também está relacionado ao quanto as organizações entendem sobre as necessidades dos consumidores e são capazes de atender essas necessidades.

Não é possível para uma empresa satisfazer todos os consumidores de um dado mercado, ou pelo menos, da mesma maneira. Um único composto de marketing raramente é adequado para atender às necessidades e desejos de todo o mercado de um produto. Portanto as organizações estão segmentando seus mercados para atender seus consumidores de maneira mais eficaz.

2.10 ANÁLISE INTERNA

*“Não é o ambiente que diferencia as empresas, mas suas capacidades estratégicas internas.”
(Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington, 2009)*

O conhecimento da própria empresa, suas potencialidades e limitações, é condição essencial à elaboração da análise estratégica. Essa análise da organização, que teoricamente parece simples, é, na realidade, deveras custosa. O julgamento próprio requer identificar e reconhecer seus limites e, muitas vezes, assumir os próprios erros. A análise interna, o terceiro componente do processo de administração estratégica, visa detectar as forças e fraquezas da organização. Desta maneira, discutir-se-á como identificar a quantidade e a qualidade dos recursos (financeiros, físicos, humanos e intelectuais) da empresa e a capacidade de se construir habilidades e competências distintas, que são consideradas aqui a origem da vantagem competitiva.

Os recursos de uma organização comumente podem ser vistos de acordo com quatro amplas categorias a seguir (Johnson, Scholes e Whittington, 2009):

- *Recursos físicos* – como equipamentos, instalações ou capacidade produtiva da organização. A constituição de tais recursos, como idade, condição, capacidade e localização de cada um deles, irá determinar a sua utilidade.

- *Recursos financeiros* – como capital, dinheiro disponível, débitos e créditos, além de fontes de recursos (accionistas, banqueiros, etc.).
- *Recursos humanos* – incluindo a combinação (perfil demográfico, por exemplo), habilidades e conhecimento dos funcionários e demais pessoal numa rede da organização.
- *Capital intelectual* como um recurso intangível que inclui patentes, marcas comerciais, sistemas de negócios e bases de dados sobre clientes. Numa economia baseada em conhecimento, o capital intelectual deve ser um bem importante de muitas organizações.

Os recursos por si só são incapazes de gerar uma vantagem competitiva. Uma equipa de futebol americano profissional, por exemplo, poderá beneficiar-se da contratação do mais talentoso e rápido zagueiro, mas a vantagem competitiva somente poderá desenvolver-se quando esse zagueiro conseguir integrar o seu estilo de corrida aos esquemas de bloqueio dos jogadores da linha de ataque e à estratégia ofensiva da equipa (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2001). Alguns recursos de uma empresa são tangíveis, enquanto outros são intangíveis. Os tangíveis são os bens físicos de uma organização. O equipamento de produção, fábricas e estruturas formais de comunicação são exemplos de recursos tangíveis. Os intangíveis são bens não físicos, como informações, reputação e conhecimento.

Esses recursos certamente são importantes, porém o processo de utilização não se restringe apenas, no caso dos recursos tangíveis, a contratação física dos mesmos. O que a empresa faz, como ela emprega ou disponibiliza tais recursos? Não haveria razão em possuir equipamentos *high tech*, conhecimento valioso ou marcas reconhecidas se não fossem utilizados de modo eficaz. Tudo isso corresponde às competências, ou seja, às habilidades e capacidades por meio das quais os recursos são disponibilizados de forma eficiente através das actividades e processos de uma organização.

Buscando auxiliar as pequenas empresas no diagnóstico de suas capacidades foram desenvolvidos múltiplos instrumentos, sendo o *benchmarking* um dos mais utilizados devido à extrema versatilidade, pois pode ser aplicado em todos os níveis e funções da organização.

O *Benchmarking* é o processo de comparação e de medição de uma organização, com líderes em campo para obter informações que irão ajudá-la a tomar medidas para

melhorar o desempenho. É uma ferramenta de gestão útil para determinar o nível global de desempenho das empresas, subsidiando as mesmas na compreensão de suas medidas de desempenho. Desta forma, pode-se afirmar que o *benchmarking* é um meio de compreender a capacidade estratégica de uma organização em termos de processos internos (Douglas, 2006). Há diferentes abordagens de *benchmarking*:

- O *Benchmarking histórico*, quando as organizações podem pensar nos seus desempenhos em relação aos anos anteriores a fim de identificar qualquer mudança significativa. Porém, o perigo da comparação histórica isolada é que ela pode resultar em complacência, pois é o índice de melhoria, comparado com o dos concorrentes que é importante.
- *Benchmarking de sector* dá-se a partir do comparativo das organizações do mesmo segmento em relação a um conjunto de indicadores de desempenho.
- *Benchmarking best-in-class* usa como comparativo entre empresas a empresa “*best-in-class*” assim procura vencer as limitações onde quer que possam ser encontradas. Também pode ajudar a desafiar a mentalidade dos gerentes que acreditam que o aprimoramento do desempenho será resultado de mudanças incrementais de recursos ou competências. Consequentemente pode encorajar um novo exame sobre como aprimorar competências organizacionais (Johnson, Scholes e Whittington, 2008).

Porém, compreender os recursos e competências é importante também sob outra perspectiva. A análise da capacidade estratégica pode ser o ponto principal na investigação das forças e fraquezas de uma organização.

Os pontos fortes são características internas da empresa, tangíveis ou não, que fornecem uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir seus objectivos. Por exemplo, boa localização ou conhecimento apurado sobre o mercado actuante são capacidades que podem ajuda-la. Ao contrário, os pontos fracos são características internas do empreendimento, tangíveis ou não, que colocam a empresa em situação de desvantagem em relação a seus concorrentes ou em dificuldade para o cumprimento dos objectivos. Por exemplo, a falta de capital ou de pessoal qualificado são pontos fracos que podem dificultar o atingimento dos objectivos organizacionais.

Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, avaliando-se os seguintes tópicos:

Forças: custo baixo, lealdade dos clientes, recursos financeiros disponíveis, marca conhecida, relações fortes com o usuário final, utilização de tecnologia, etc.

Fraquezas: custos altos, falta de lealdade dos clientes, pouco recurso financeiro, marca desconhecida, falta de direcção estratégica, instalações obsoletas, nova concorrência, etc.

Um ponto fundamental é a definição do tipo de produto comercializado pelas MPE's, tendo em consideração informações como *qualidade* (refere-se ao *design*, resistência e desempenho), *pós-vendas* (é o suporte oferecido aos clientes que adquiriram os produtos da empresa); *preço* (a análise dos preços é importante, principalmente para permitir a comparação entre os preços dos produtos de sua empresa com os dos concorrentes). Estes factores auxiliam na identificação das características que são únicas dos produtos e os motivos pelos quais são vendáveis.

2.11 ANÁLISE SWOT

SWOT é uma abreviação dos seguintes termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, e podem ser traduzidos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Analisando o ambiente interno e externo, a empresa tem condições de identificar as oportunidades e ameaças que influenciam sua actividade, porém, esta análise não pode ser feita de maneira despretensiosa, mas pelo estabelecimento de critérios estruturados sendo estes avaliados de acordo com a escala apresentada a seguir.

Escala de Avaliação											
Neutro											
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	
Ameaças e Pontos Fracos						Oportunidades e Pontos Fortes					

Pela análise da escala, as ameaças receberão notas de -1 a -5, sendo que uma ameaça muito forte para a empresa receberá uma nota -5. Por exemplo, se o empreendimento entende que a possível entrada de novos competidores com a abertura de mercado representa uma ameaça, ele deve julgar até que ponto essa ameaça é forte (notas próximas de -5) ou não (notas próximas de -1).

Do mesmo modo, as oportunidades para a organização serão avaliadas com notas que variam de +1 a +5, sendo que uma grande oportunidade será avaliada com uma nota +5.

É importante salientar que frequentemente, na análise do ambiente, depara-se com a chamada “*faca de dois gumes*”, isto é, situações do ambiente que são ao mesmo tempo oportunidades e ameaças. Por exemplo, a Zona Euro, representa tanto uma oportunidade devido ao aumento do mercado consumidor, como uma ameaça, com a facilitada vinda de novos concorrentes.

Pela análise da escala de avaliação, percebemos que os pontos fracos receberão notas de -1 a -5, sendo que um ponto muito fraco da empresa receberá uma nota -5.

Por exemplo, se a organização entende que a qualidade de seus serviços é um ponto fraco, deve julgar até que ponto essa debilidade é importante (notas próximas de -5) ou não (notas próximas de -1). Do mesmo modo, os pontos fortes do empreendimento serão avaliados com notas que variam de +1 a +5, sendo que um ponto muito forte será avaliado com uma nota +5.

A avaliação do ambiente externo somado ao entendimento de quais são as forças e fraquezas da empresa, permite uma noção bastante clara de qual deve ser o tratamento dado às oportunidades e ameaças identificadas. Para isso, é preciso que se avalie quais pontos fortes da organização podem ser utilizados para explorar as oportunidades ou para deter as ameaças. Da mesma forma, a empresa precisa verificar quais dos seus pontos fracos podem prejudicar o máximo aproveitamento das oportunidades ou ainda, reduzir as suas defesas frente às ameaças.

2.12 PRINCIPAIS METAS

Tendo realizado o diagnóstico estratégico, a gerência deve estabelecer as metas principais, procurando especificar com precisão o que deve ser feito para que a empresa atinja a sua missão ou visão. As metas, quando bem construídas, possuem quatro características principais, que são:

- (1) *Precisas e mensuráveis*: metas mensuráveis fornecem medidas aos administradores para julgar o desempenho da empresa.
- (2) *Focalizadas* aos assuntos principais: para manter o foco, os administradores deveriam seleccionar um número limitado de metas principais para avaliar o desempenho da empresa.
- (3) *Desafiantes*, mas realistas: fornecem a todos os empregados um incentivo para procurar caminhos para melhorar as operações da organização. Caso as metas não sejam realistas para propor desafios, os empregados podem desistir;
- (4) *Especificam um período de tempo no qual deveriam ser atingidas*: a restrição do tempo mostra aos empregados que o sucesso requer uma meta que deve ser atingida até uma certa data e nunca depois desta.

Para se precaver do comportamento de curto prazo, os gerentes precisam assegurar que adoptaram metas cujas realizações aumentarão o desempenho a longo prazo e a competitividade da empresa. Metas de longo prazo estão relacionadas com itens como desenvolvimento de produtos, satisfação de clientes e eficiência, além de enfatizarem objectivos específicos relacionados com os funcionários e com a produtividade, qualidade do produto e inovação.

2.13 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Após as análises realizadas nas etapas anteriores, a pequena empresa deve utilizar das informações obtidas para o desenvolvimento de estratégias que serão necessárias para contribuir com seu crescimento.

A estratégia pode se desenvolver no futuro em diferentes direcções, pois, como dito anteriormente a sobrevivência organizacional e o sucesso das estratégias são influenciados pela capacidade de resposta às pressões competitivas do ambiente empresarial, capacidade estratégica, contexto cultural e político.

Direcções de desenvolvimento são as opções estratégicas, conforme Quadro 2.2, disponíveis para uma organização em termos de produtos e cobertura de mercado, levando em conta a capacidade estratégica da organização e as expectativas dos *stakeholders*.

Quadro 2.2 – Direcções de desenvolvimento

Opção estratégica	Por que esta opção seria apropriada em termos de:		
	Ambiente	Capacidade	Expectativas
Consolidação	Sair de mercados em queda; Vender activos valiosos; Manter participação de mercado	Basear-se em forças através de investimento contínuo e inovação	Melhores retornos com baixo risco ao explorar as estratégias actuais
Penetração de mercado	Ganhar participação de mercado por vantagem	Explorar recursos e competências superiores	
Desenvolvimento de produto	Explorar conhecimento das necessidades do cliente	Explorar P&D	Melhores retornos com médio risco ao explorar as forças actuais ou o conhecimento de mercado
Desenvolvimento de mercado	Mercados actuais saturados; oportunidades para: ampliação geográfica, entrada em novos segmentos, etc.	Explorar produtos actuais.	
Diversificação	Mercados actuais saturados ou em queda	Explorar competências essenciais em novas arenas	Melhores retornos com alto risco ao explorar os activos

Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2007)

Subsistem uma gama de direcções para onde as organizações podem se desenvolver. Entretanto, para qualquer uma dessas direcções há diferentes métodos de desenvolvimento (cf. Quadro 2.3). Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), métodos de desenvolvimento são meios através dos quais se adopta a direcção estratégica. Esses métodos podem ser divididos em três tipos: desenvolvimento interno, aquisição e desenvolvimento conjunto.

Quadro 2.3 – Métodos de desenvolvimento

Opção estratégica	Por que esta opção seria apropriada em termos de:		
	Ambiente	Capacidade	Expectativas
Desenvolvimento interno	Primeiro no campo; Parceiros ou aquisições não disponíveis	Desenvolvimento de aprendizado e competência Divisão de custos	Facilidade cultural/política
Fusão/aquisição	Velocidade Oferta/demanda	Adquirir competências Economias de escala	Retornos: crescimento ou valor da acção Problemas de choque cultural
Desenvolvimento conjunto	Velocidade Norma do segmento	Competências complementares Aprendizado com os parceiros	Exigido para entrada Dilui o risco Está na moda

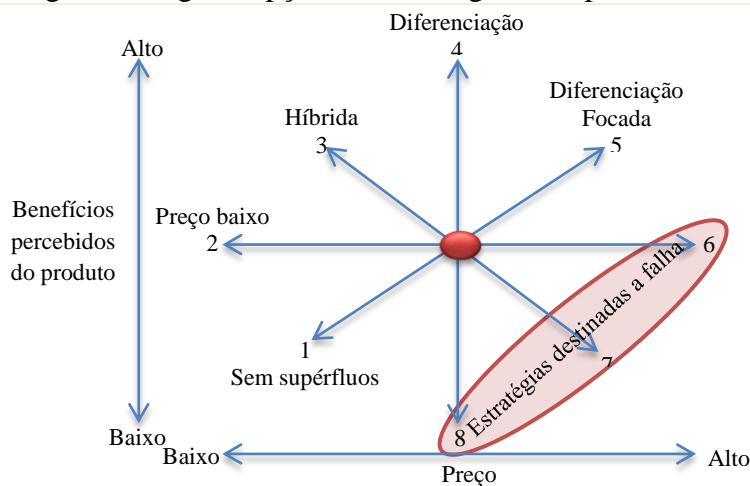
Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2007)

2.13.1 Relógio da Estratégia

O relógio estratégico é um conceito importante para auxiliar na compreensão das exigências mutantes dos mercados e as escolhas que os gerentes podem fazer em relação ao posicionamento e vantagem competitiva. As escolhas genéricas de estratégias para atingir vantagem competitiva incluem:

1. **Estratégia sem supérfluos**, combinando preço baixo e baixo valor agregado percebido. Tende a ser específico do segmento.
2. **Estratégia de preço baixo**, considerando que o preço seja mais baixo do que o dos concorrentes com valor agregado similar ao do produto ou serviço concorrente. Guerra de preços e baixas margens; precisa ser líder de custo.
3. **Estratégia de diferenciação**, que tenda a fornecer produtos ou serviços únicos ou diferentes dos fornecidos pelos competidores.
4. **Estratégia híbrida**, que tenta simultaneamente atingir diferenciação e preços mais baixos do que o dos competidores.
5. **Estratégia de diferenciação focada**, que tenta fornecer alto valor percebido, justificando um prêmio substancial no preço.

Figura 2.5 – O relógio estratégico: opções de estratégia competitiva



Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2007)

2.14 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Tendo escolhido um conjunto de estratégias congruentes para atingir a vantagem competitiva e aumentar o desempenho, os administradores devem colocá-las em acção. A implementação estratégica requer o planeamento da melhor estrutura organizacional, da melhor cultura e de um sistema de controlo para pôr as estratégias escolhidas em

acção. Adicionalmente, os gerentes seniores necessitam de um sistema de controlo que permita que toda a organização aja de maneira consistente com a rentabilidade maximizada e com o crescimento nos lucros, mas também com as questões legais e éticas.

A transformação das estratégias em acção está relacionada com a certeza de que as mesmas estão funcionando na prática. Para que isto ocorra é necessário uma estruturação organizacional, a qual inclui processos e relações, para dar apoio ao desempenho bem-sucedido.

As áreas de recursos desvinculadas da organização devem dar suporte a empresa de forma a permitir o sucesso da estratégia. Porém, o contrário também é importante para o sucesso, a interligação das áreas de recursos são essências ao descobrimento dos pontos fortes e fracos de uma organização.

Gerenciar a mudança inclui a necessidade de entender como o contexto de uma organização deve influenciar a técnica de mudança: os diferentes tipos de papéis para as pessoas na administração da mudança. Analisa também os estilos que podem ser adoptados para administrar mudanças e as alavancas que podem ser usadas para efectivar a mudança.

2.15 FEEDBACK DAS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS

O *feedback* indica que o processo de administração estratégica é contínuo. Uma vez implementada e executada a estratégia deve ser monitorada, de forma a verificar se as metas estratégicas e os objectivos são atingidos e qual o grau da vantagem competitiva que está sendo criado e sustentado. Estas informações passam pelo nível corporativo por meio do *feedback* e retornam para o próximo passo da formulação estratégica e sua implementação. Os gerentes superiores podem decidir se reafirmam o modelo de negócio existente, as estratégias existentes e as metas, ou sugerem mudanças para o futuro. (Hill e Jones, 2009)

CAPÍTULO 3

Estudo de Caso

“Sua empresa não precisa ser grande. Seus resultados, sim”. (PricewaterhouseCoopers, 2011)

A essência deste capítulo consiste em analisar e, sob óptica da administração estratégica, formular a estratégia da *Romeu Moda Masculina*, empresa localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, sendo está seleccionada devido seu facturamento, conforme estabelecido pelo Sebrae e detalhado no primeiro capítulo. A *Romeu Moda Masculina* envolve actividades relacionadas exclusivamente a comercialização de produtos masculinos pronto-a-vestir de marcas conceituadas a nível nacional e algumas mundialmente reverenciadas: *Apa D’oro*, *Carbonelli*, *Dudalina*, *Fideli*, *Pierre Cardin*, *Ricci e Colella*, *Yves Saint Laurent* dentre outras.

Tendo em conta o facto de comercializar apenas marcas renomadas a *Romeu Moda Masculina* peneira sua clientela sendo estes, na grande maioria, pertencentes as classes sociais A e B. É importante salientar ainda a fidelidade dos clientes que em grande parte, segundo o proprietário, retornam devido o bom atendimento prestado pela empresa.

A seguir será exposta a metodologia aplicada ao estudo, seguida de um breve historial da empresa *Romeu Moda Masculina*, de sua análise estratégica e da formulação estratégica.

3.1 METODOLOGIA

Consequente ao facto do objectivo deste trabalho residir na realização de uma análise estratégica e na formulação da estratégia futura, o estudo de caso realizado na empresa familiar *Romeu Moda Masculina* buscou desenvolver um processo menos complexo norteado por dados colhidos nas seguintes fontes:

1. *Pesquisa bibliográfica* para se colher dados sobre a administração estratégica; as necessidades de empresas de pequeno porte e a busca pelas informações necessárias para que a análise e formulação estratégica seja realizada a contento;
2. *Entrevista não estruturada com os funcionários e sócios da Romeu Moda Masculina*, para a obtenção de dados sobre o ambiente interno e sua relação com o ambiente externo, considerando principalmente os elementos da análise SWOT e as observações sobre a questão da competitividade empresarial (5 forças de Porter).

A entrevista não estruturada é aquela em que o entrevistado tem total liberdade na construção de sua resposta e tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa de administração (Marconi e Lakatos, 2003).

Em busca de uma maior quantidade de dados qualitativos o entrevistador, após realizar uma questão motivadora, não realizava qualquer interferência durante o decorrer das reuniões.

Contudo, a obtenção de dados não se deteve apenas a empresa *Romeu Moda Masculina*, sendo realizadas reuniões extraordinárias com os proprietários das seguintes empresas: *Palu Esportes*, *M&M Calçados*, *Danilo Calçados*, *Bebé .com* e *Panificadora Jamaica*. Sendo adquiridos dados sobre sua caracterização, com a finalidade de enriquecer a percepção do pesquisador sobre as necessidades das pequenas empresas.

Os dados da pesquisa bibliográfica foram cruzados com os dados obtidos nas reuniões com a equipa de trabalho e sócios proprietários da empresa *Romeu Moda Masculina*, na

qual foi realizado o estudo de caso; mais os dados colhidos nas reuniões com os proprietários das empresas *Palu Esportes*, *M&M Calçados*, *Danilo Calçados*, *Bebé.com* e *Panificadora Jamaica*.

Por fim, foi utilizado no desenvolvimento da avaliação económico – financeira de uma nova unidade *Romeu Moda Masculina*, formulada em *Excel* numa lógica de *Workbook*, um guia prático disponibilizado pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, IAPMEI, no âmbito do seu programa FINICIA, que visa facilitar o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas. De referir, que o modelo em *Excel* foi totalmente recriado devido a distinta forma de cobrança dos tributos no Brasil e a respectiva quantidade de produtos comercializados na *Romeu Moda Masculina*.

Tornou-se possível com base nos resultados dessa intersecção, pesquisa bibliográfica e entrevista não estruturada, realizar a análise estratégica e formular a estratégia futura da *Romeu Moda Masculina*.

Assim sendo está pesquisa de natureza exploratória, realizada por meio de um estudo de caso pode ser classificada (Triviños, 1987): Em relação a sua natureza, como ***aplicada***; de acordo com a abordagem do problema, como ***qualitativa***; em relação as entrevistas, ***não estruturadas***; de acordo aos seus objectivos, como ***exploratória***; e em relação os procedimentos técnicos, como um ***estudo de caso***.

3.2 HISTORIAL

Era o ano de 1991, na pequena cidade de Santa Cruz do Sul, localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul - Brasil, quando o descendente de imigrantes alemães, Romeu Lüttjohann, num ímpeto empreendedor, e buscando atender seus futuros clientes e parceiros de forma diferenciada e personalizada, fundou a *Romeu Moda Masculina*.

Esta pequena empresa é administrada pelas primeira e segunda gerações da família. Hoje, a *Romeu Moda Masculina* conta com 2 funcionários e dois sócios proprietários, Romeu Lüttjohann com participação de 95% das acções e sua esposa Mercêdes Lüttjohann com 5% das acções determinadas em contrato social.

Após a aquisição da extinta empresa *O Casanova Moda Masculina*, desligada do *Grupo Waetcher S.A.*, e com a experiência adquirida ao longo dos anos na gerência desta, Romeu Lüttjohann buscou renomadas marcas no mundo da moda masculina, e iniciou uma história que perpetua até hoje.

Os resultados não tardaram a aparecer, e os próprios clientes foram, aos poucos, exigindo a ampliação da gama de produtos para compor com tecidos de alta qualidade o guarda-roupa de trabalho e lazer.

A estrutura física da empresa não goza de qualquer tipo de depósito, o que torna perceptível a preocupação de uma impetuosa rotatividade dos produtos.

A *Romeu Moda Masculina* mesmo estando há 21 anos no mercado de Santa Cruz do Sul, localizada na Rua Tenente Coronel Brito, 639 e gozando de um generoso número de clientes apresenta uma incessante preocupação em satisfazê-los. Pois presume necessário a seu desenvolvimento, o contínuo aperfeiçoamento na prestação de seus serviços, bem como em sua extensão e renovação, criando um obstáculo face aos concorrentes.

3.3 ESTABELECENDO A VISÃO

A *Romeu Moda Masculina* mesmo conhecedora de seu estado futuro desejado, jamais buscou formalizar o mesmo. Após uma longa discussão sobre a importância da visão, em nortear as atividades cotidianas de seus sócios e funcionários, tornou-se possível nas reuniões posteriores estabelecer a visão, descrita abaixo:

Ser referência em moda masculina com duas lojas na cidade de Santa Cruz do Sul até meados de 2014, tornando-se reconhecida por:

- *Oferecer produtos e serviços de alta qualidade;*
- *Superar as expectativas dos clientes.*
- *Preocupar-se com o sucesso de seus parceiros.*
- *Valorizar a sua equipa de trabalho.*

3.4 ESTABELECENDO A MISSÃO

Como descrito anteriormente a missão é a razão pela qual uma organização existe. No entanto, os proprietários da *Romeu Moda Masculina* embora soubessem o que queriam e o que querem, nunca pararam para reflectir sobre o porquê da existência da empresa.

Sendo assim, o processo de formulação da missão da *Romeu Moda Masculina* baseou-se nas seguintes respostas referidas, pelos sócios proprietários da empresa, durante as reuniões:

- ♦ *O que é nosso negócio?* O ramo de actividade a que se destina a *Romeu Moda Masculina* é a comercialização directa ao consumidor através de uma loja de vestuário masculino pronto-a-vestir e acessórios congéneres.
- ♦ *O que deveria fazer?* Transpor as expectativas e exigências de seu público-alvo, homens com faixa etária entre os 25 e 55 anos.
- ♦ *O que fará?* Constante melhoria no atendimento a seus clientes e incessante busca pela qualidade de seus produtos.

A partir das respostas obtidas foi declarada a missão da *Romeu Moda Masculina*.

“Ser reconhecida pela alta qualidade de seus produtos masculinos pronto-a-vestir e por sua excelência no atendimento das exigências e expectativas de seus clientes.”

3.5 ESTABELECENDO OS VALORES

Embora, estar no lugar certo, no momento adequado e oferecer os melhores produtos possa contribuir muito para atingir um objetivo empresarial, a *Romeu Moda Masculina*, mesmo não tendo formalizado, entende que existam outros factores de grande importância e que devem ser considerados de forma a honrar o papel da empresa em todo o seu contexto.

Por isso, após várias reuniões foi possível estabelecer os valores mais importantes da *Romeu Moda Masculina*, mostrados a seguir, que na concepção dos sócios proprietários deveriam estar intrínsecos a todas as organizações.

1. *Ética: Honestidade, integridade e idoneidade em tudo o que faz.*
2. *Transparência: Transmitir aos stakeholders toda e qualquer informação considerada relevante.*
3. *Efectividade: Cuidar para que todos os esforços estejam focados, o tempo todo, na geração de resultados.*
4. *Competência: Trabalhar de forma responsável, entusiasmada e comprometida.*
5. *Valorização das pessoas: Reconhecer o valor dos profissionais e dos clientes.*

3.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Conhece-te a ti mesmo...

A análise do ambiente interno tem por finalidade perceber as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da *Romeu Moda Masculina* deverão ser determinados diante da sua actual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu sector de actuação, sejam elas concorrentes directas ou apenas concorrentes potenciais.

Sendo assim, inicialmente de forma particular serão expostos os factores a nível: organizacional, pessoal, marketing, produção/operações e financeiros da *Romeu Moda Masculina*.

3.6.1 Aspectos Organizacionais

Compreender a capacidade estratégica da *Romeu Moda Masculina* permite adaptar suas futuras estratégias ao seu ambiente de negócio. Estimuladas por esta particularidade, as métricas analisadas ultrapassaram os indicadores financeiros, levando em consideração seus recursos, tangíveis e intangíveis, tão necessários ao alcance de suas principais metas. Em primeiro lugar, procedeu-se à verificação dos principais recursos tangíveis da *Romeu Moda Masculina*, que são:

Recursos físicos:

- ♦ 1 Computador *HP MS212*; 1 Sala comercial de 179m²; 1 Terreno central de 796m².

Recursos financeiros:

- ♦ A renda da sala comercial (*Locatário: Bebe.com*) : R\$ 3.500,00 mensais.

Já relativamente aos recursos intangíveis, bens não físicos, desta pequena empresa foram listados os seguintes pontos:

- ♦ 20 Anos no mercado de Santa Cruz do Sul; fidelidade dos clientes; reconhecimento por ser uma empresa idónea, o que lhe permite obter crédito facilmente; *know-how* (conhecimento de como executar a tarefa).

Na análise dos aspectos organizacionais foram considerados como factores a hierarquia dos objectivos, a estrutura da organização, a habilidade da equipa administrativa, rede de comunicação, política, procedimentos e regras. As forças, fraquezas são mostradas no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Aspectos Organizacionais da *Romeu Moda Masculina*

Factores	Forças	Fraquezas
<i>Hierarquia dos objectivos</i>		Não formalizada
<i>Estrutura da organização</i>		Não formalizada
<i>Habilidade da equipa administrativa</i>	Um membro da equipa possui formação académica em Administração de Empresas	Centralização das decisões
<i>Rede de comunicação</i>	Comunicação com fornecedores;	Não existe um controlo informatizado do estoque, facturamento, contas a receber, compras, contas a pagar.
<i>Política, procedimentos e regras</i>		Não existe.
<i>Clima organizacional</i>	Funcionários extremamente motivados.	Acentuada liberdade dos funcionários.
<i>Gerenciamento financeiro e económico</i>	<i>Outsourcing.</i>	Demora na obtenção de dados deste género.
<i>Aperfeiçoamento dos funcionários</i>	São instruídos pelos próprios proprietários.	Nunca foi realizado um programa de treinamento.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Devido a imensa preocupação com o crescimento das vendas os sócios-proprietários jamais preocuparam-se em gerar procedimentos, regras e uma política interna à sua empresa.

Com constância os funcionários são questionados sobre possíveis melhorias, porém estas não são ordenadas dentro de um cronograma, o que as torna susceptíveis, se não forem realizadas num reduzido período de tempo, a serem esquecidas.

Os laços afectivos são fortemente considerados sendo estes aumentados pelo número reduzido de funcionários. Nesse contexto é interessante destacar que a nível estrutural a empresa não formaliza uma representação das relações hierárquicas, ou simplesmente a comunicação existente entre estas, mesmo assim o sócio proprietário consegue visualizar seus funcionários como colaboradores ao crescimento e desenvolvimento de sua empresa.

O excesso de centralização das decisões pode levar ao aparecimento de vícios e distorções de ordem, tornando-se um factor limitante ao equilíbrio e ao crescimento da *Romeu Moda Masculina*.

A administração financeira e económica é realizada por um escritório de contabilidade, *Audicon Organizações Contábeis Ltda.*, responsável em analisar os índices da *Romeu Moda Masculina*. A desvantagem se concentra na demora em obter as informações, pois a empresa contractada apenas disponibiliza estas quando lhe é solicitada.

Actualmente a empresa utiliza de meios avançados para comunicar-se com seus fornecedores, em contrapartida, não usufrui destas ferramentas à obtenção de informações organizacionais como, facturamento, controlo de estoques, contas a receber, compras, contas a pagar, folha de pagamento e demais variáveis que participam activamente na empresa.

3.6.2 Aspectos de Recursos Humanos

Na concepção da empresa a administração de recursos humanos é peça fundamental para o alcance dos objectivos, sendo indispensável que o quadro de colaboradores esteja apto a utilizar os recursos disponibilizados pela *Romeu Moda Masculina*. Sendo assim, essencial a análise das competências, exposta a seguir, desta pequena empresa.

Sócio majoritário / vendedor

Curso técnico em Fibras Têxteis pelo *CETIQT*; fluência na língua alemã; actuou na gerência de grandes redes pronto-a-vestir; 32 Anos de experiência no ramo pronto-a-vestir moda masculina.

Sócia minoritária

Fluência na língua alemã; 32 Anos de experiência no ramo pronto-a-vestir moda masculina.

Gerente Geral / vendedor

Curso técnico em Fibras Têxteis pelo *Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil - CETIQT*; curso técnico em Desenvolvimento de Informação pela *Universidade Luterana do Brasil – ULBRA*; graduação em Administração de Empresas pela *Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC*; 9 Anos de experiência no ramo pronto-a-vestir moda masculina.

Vendedora

2 Anos de experiência no ramo pronto-a-vestir moda masculina.

Após realizada a análise das competências da equipa de trabalho da *Romeu Moda Masculina* é possível apurar como pontos fortes: a experiência no ramo de actividade e a motivação na busca por cursos técnicos que visam aperfeiçoar o conhecimento sobre o produto, nomeadamente relativos a sua composição (fibras naturais celulósicas, fibras naturais animais e fibras artificiais sintéticas). Outro aspecto notório é o conhecimento que os sócios proprietários possuem sobre a realidade actual acerca dos produtos masculinos pronto-a-vestir disponíveis no mercado.

Relativamente a análise dos aspectos de recursos humanos foram considerados como factores pertinentes a serem analisados: as relações trabalhistas, práticas de recrutamento, programa de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, salários, comprometimento na realização das tarefas, sistema de incentivos, rotatividade e absentéismo. As forças e fraquezas são mostradas no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Aspectos de Recursos Humanos da *Romeu Moda Masculina*

Factores	Forças	Fraquezas
<i>Práticas de recrutamento</i>	As características que procuram em um funcionário estão bem esclarecidas	Não formalizada
<i>Programa de treinamento</i>	Treino é realizado no dia-a-dia da empresa pelos sócios-proprietários	Não existe nenhum treinamento realizado fora da empresa
<i>Salários</i>	Salários 15% acima da média do sector	Salário mínimo de R\$ 610,00 torna o sector menos atractivo.
<i>Sistema de avaliação de desempenho</i>		Não existe
<i>Comprometimento na realização das tarefas</i>	A proximidade física no trabalho aumenta o comprometimento	
<i>Sistema de incentivos</i>		Não existe
<i>Rotatividade</i>	Extremamente baixa. Os funcionários trabalham na empresa em média, por 3 anos.	
<i>Absenteísmo</i>	A proximidade dos funcionários com os sócios inibe as faltas desnecessárias	Nenhum programa de incentivo na redução de faltas

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

A relação paternal com os sócios proprietários torna os funcionários mais ousados a solicitar horários especiais, em contrapartida esta proximidade inibe as faltas inoportunas. O índice de rotatividade da empresa é irrisório, o período médio de permanência é de 3 anos por funcionário, sendo que os mesmos afastam-se de seus cargos geralmente pelo mesmo motivo, a melhoria salarial (Salário Mínimo: R\$ 610,00).

A *Romeu Moda Masculina* prima pela qualidade de vida de seus colaboradores oferecendo via Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) assistência médica, auxílio doença, salário maternidade e aposentadoria.

A contratação ocorre apenas quando se faz necessária, a empresa busca recrutar pessoas que anseiam aprender sobre o ramo em que actua, saibam ouvir, tenham boa comunicação e transmitam confiança, seriedade e credibilidade.

A empresa fornece incentivo salarial (15% acima da média salarial) buscando diferenciar seu atendimento em relação a concorrência. No entanto, seria importante à *Romeu Moda Masculina* oferecer um programa de treinamento extra-empresa, possibilitando uma visão *out-box* aos seus funcionários. Também seria essencial criar um sistema de avaliação de desempenho, fornecendo informações adicionais (venda mensal, produtos vendidos, etc.) sobre cada funcionário.

3.6.3 Marketing

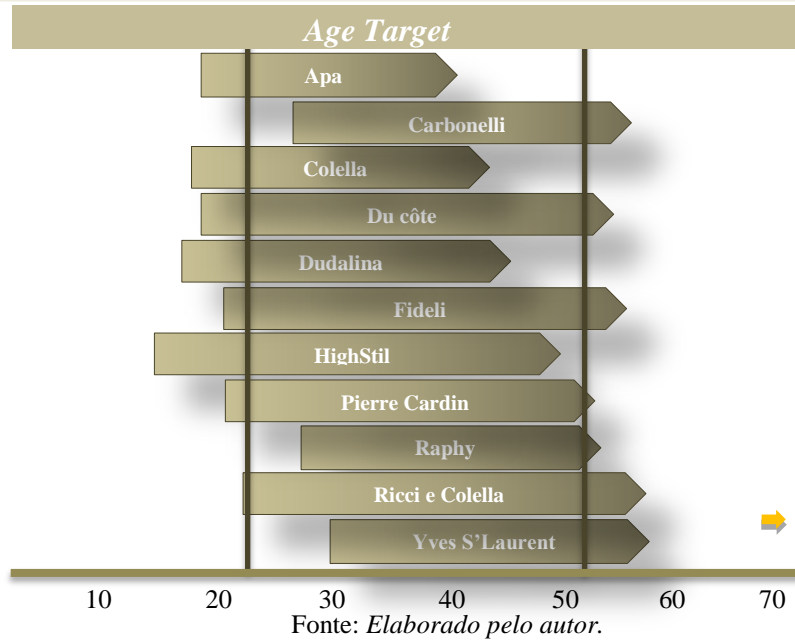
A principal actividade da *Romeu Moda Masculina* corresponde à comercialização de roupas e acessórios moda homem. Como vimos anteriormente, a empresa trabalha com marcas renomadas e direccionadas a segmentos de mercados específicos: *Dudalina*, *Carbonelli*, *Apa D'oro*, *Ricci e Colella*, *Pierre Cardin*, *Yves Saint Laurent* dentre outras. Sendo assim, e procurando prestar um magnífico atendimento aos seus clientes, a *Romeu Moda Masculina* oferece gratuitamente quaisquer ajustes necessários ao impecável alinhamento da roupa ao corpo do cliente. A subcontratação de duas costureiras e um alfaiate é inevitável para que a entrega seja realizada num prazo máximo de 24 horas aos clientes. O pagamento decorre sobre os serviços prestados.

Embora aspectos como o rendimento ou o estilo de vida sejam importantes, o critério base neste tipo de segmentação consiste na faixa etária média a que cada marca se direcciona. Desta forma, foi discutida durante as reuniões qual seria a idade alvo da *Romeu Moda Masculina*, sendo desenvolvido com esse objetivo uma relação das principais marcas da empresa, alocando-as em suas “*Age Target*”, aduzida a seguir na Figura 3.1.

O grande desafio da empresa era mudar o conceito que algumas pessoas tinham da empresa. Devido ao facto de pertencer ao Grupo Waetcher até 1991 certas pessoas ainda descreviam a *Romeu Moda Masculina* como antiquada, “*loja do vovô*”.

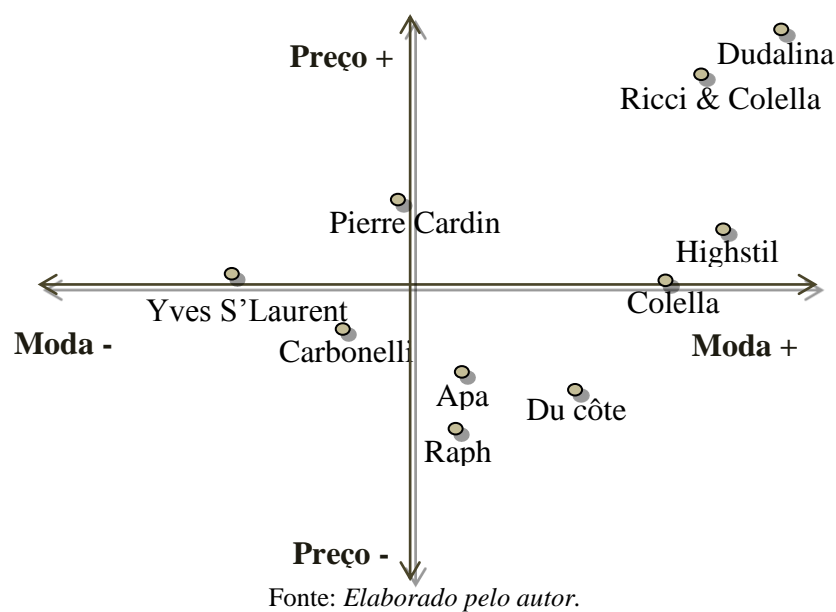
Como pode ser verificado na “*Age Target*”, Figura 3.1, a empresa conseguiu superar esse desafio, principalmente após a inclusão de marcas mais jovens como: *Highstil*, *Colella* e *Dudalina*. Hoje o público-alvo da *Romeu Moda Masculina*, segundo informações dos próprios sócios proprietários, possui faixa etária entre 25 e 55 anos.

Figura 3.1 – Faixa etária média dos clientes da *Romeu Moda Masculina*



Outro aspecto relevante é a relação “preço x moda”. A Figura 3.2 apresenta o mapa de posicionamento onde no quesito moda, as marcas *Dudalina*, *Highstil*, *Ricci e Colella* e *Colella*, detêm uma posição superior as demais, o que demonstra a constante preocupação da *Romeu Moda Masculina* em superar o conceito de ser uma loja voltada à terceira idade.

Figura 3.2 – Relação Preço x Moda das marcas fornecedoras

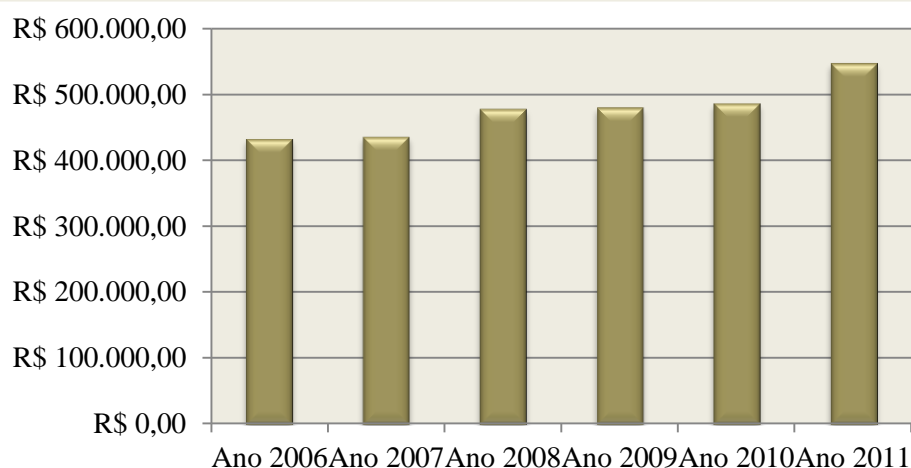


Além de transpor a imagem de loja antiquada, a aquisição de marcas mais jovens (*Dudalina, Highstil, Ricci & Colella e Colella*) realizada entre nos anos de 2006/2007 gerou um acréscimo significativo no que respeita o volume de vendas anuais da *Romeu Moda Masculina*.

Segundo dados obtidos junto a *Audicon Organizações Contábeis* a *Romeu Moda Masculina* elevou seu facturamento entre os anos 2007/2008 em 9,67 %. Crescimento justificado, segundo o fundador, pela alta aceitabilidade por parte dos clientes das marcas adquiridas neste mesmo período e por algumas modificações realizadas no *layout* da empresa (substituição do piso, luminárias, móveis e alterações no logótipo).

Outra alta notável no facturamento, visível no Gráfico 3.1, se deu entre os anos 2010/2011 causada sobretudo pela disparada nas cotações internacionais do algodão, originada por problemas climáticos que afectaram as exportações da Austrália e dos Estados Unidos impactando nos preços das roupas do mercado doméstico (Brasil). Segundo Haroldo Rodrigues da Cunha, presidente do Instituto Brasileiro do Algodão (IBA), os valores médios do algodão em pluma no Brasil saltaram mais de 137% em Janeiro de 2011, ante igual período de 2010. A libra-peso do algodão em pluma cotada em US\$ 2,30, ante média histórica de US\$ 0,65.

Gráfico 3.1 - Volume de vendas da *Romeu Moda Masculina*



Fonte: Escritório *Audicon Organizações Contábeis*

O reflexo desta alta nos preços do algodão acresceu 10%, em média, o preço dos produtos comercializados na *Romeu Moda Masculina*, uma das causas do acréscimo de 12,58% no facturamento de 2011 em relação ao ano de 2010.

No Gráfico 3.1 é notável, mesmo que algumas vezes gerado por motivos externos, o contínuo crescimento das vendas desta pequena empresa tendo, em questão de 5 anos (2006/2011) acrescido 26,59% no volume de vendas. Dados estes surpreendentes em virtude ao período de recessão decorrente a afamada crise do *subprime* nos Estados Unidos, que gera claras repercussões ainda hoje.

O volume de vendas brutas de R\$ 547.740,84, em 2011, foi gerado mediante a comercialização de 4.801 itens, especificados por tipo de produto no quadro 3.3. O preço médio de venda, fornecido por *Audicon Organizações Contábeis*, foi calculado tendo em conta a quantidade vendida por produto e seu relativo valor total de vendas.

Quadro 3.3 – Quantidades vendidas na *Romeu Moda Masculina*

Produtos	Quant. Vendidas	Preço Médio de Venda (Unit.)	Total
Blazer	68	R\$ 205,00	R\$ 13.940,00
Blusões	103	R\$ 160,00	R\$ 16.480,00
Calças de Ganga	267	R\$ 120,00	R\$ 32.040,00
Calças Sociais	232	R\$ 130,00	R\$ 30.160,00
Camisas	1927	R\$ 135,00	R\$ 260.145,00
Cuecas	439	R\$ 14,00	R\$ 6.146,00
Gravatas	924	R\$ 30,00	R\$ 27.720,00
Jaquetas	64	R\$ 213,00	R\$ 13.632,00
Meias	312	R\$ 9,32	R\$ 2.907,84
Sobretudo	42	R\$ 320,00	R\$ 13.440,00
Fato	423	R\$ 310,00	R\$ 131.130,00
Total			R\$ 547.740,84

Fonte: Escritório *Audicon Organizações Contábeis*

Após realizada o estudo do posicionamento da *Romeu Moda Masculina* e do seu crescente volume de vendas, torna-se pertinente a análise dos demais aspectos de marketing: produto, preço, promoção, distribuição e pós-vendas. Os resultados obtidos durante a conversação com os sócios e funcionários são expostos no quadro a seguir:

Quadro 3.4 – Aspectos de Marketing da *Romeu Moda Masculina*

Factores	Forças	Fraquezas
<i>Segmentação do Mercado</i>	Público masculino Faixa etária: 25 a 55 anos	

<i>Diferencial competitivo</i>	Bom atendimento e rapidez na prestação do serviço	Pode ser copiado facilmente pelos concorrentes.
<i>Estratégias no estabelecimento de preços</i>	Utiliza o <i>mark-up</i> padrão deste segmento ou delimitado pelo fornecedor.	Não analisa o preço da concorrência
<i>Canais de Venda</i>	Muito bem localizado.	Possuí apenas 1 canal de venda
<i>Busca por novos produtos</i>	A empresa está numa constante busca por marcas de sucesso no mercado moda homem.	O reduzido espaço físico restringe a aquisição de novos produtos. Ex.: sapatos masculinos
<i>Periodicidade de pesquisas de mercado</i>		Nunca realizada
<i>Reconhecimento da marca</i>	No mercado há 20 anos é reconhecida pela qualidade de seus produtos e atendimento	
<i>Imagem da empresa perante os consumidores</i>	Óptima qualidade e preços satisfatórios.	Concorrentes com qualidade e preços inferiores
<i>Participação de mercado</i>		Desconhece a real participação pela falta de pesquisas de mercado.
<i>Política de devolução de mercadorias</i>	A troca é realizada sem qualquer questionamento, motivada pela aceitação desta política pelas empresas fornecedoras	
<i>Propaganda, promoção de vendas, publicidade</i>	Promoções direccionadas a clientes fiéis	A empresa não utiliza nenhum tipo de propaganda e publicidade.
<i>Pós-vendas</i>	Os problemas são resolvidos rapidamente.	O cliente não é contactado.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Os preços deveriam ser estabelecidos em grande maioria segundo o *mark-up*, de 1,45, sugerido por grande parte dos fornecedores. Porém, por estar localizada na pequena cidade de Santa Cruz do Sul (118.287 habitantes), os mesmos “permitem” que a empresa utilize uma política de preços aquém do tabelado, *mark-up* de 1,090 (em relação as capitais).

Por se tratar de uma estratégia dispendiosa a *Romeu Moda Masculina* não investe em publicidade. Provavelmente, um dos trunfos tenha sido tornar-se conhecida sem recorrer

a publicidade. A visão é a de investir na loja, melhorar as instalações, oferecer uma contínua melhora dos produtos oferecidos.

A estratégia de comunicação da empresa é feita sobretudo via publicidade “boca a boca” e mediante alterações em sua loja, que se encontra com imagem cuidada e em localização central e de prestígio dentro do centro urbano.

A empresa limita-se quanto ao espaço para a criação de vitrinas (2,6 m²), mesmo assim procura renová-las vinte e quatro vezes ao ano em média. A constante renovação, a cada duas semanas, tornou-se um meio de propagar o nome da empresa sem a necessidade de investir valores exorbitantes em meios de comunicação. A não existência de um sistema de vendas a domicílio restringe as vendas da *Romeu Moda Masculina*. Os clientes são obrigados a dirigirem-se a loja caso queiram comprar, sendo para estes muitas vezes uma imolação sair do conforto de sua casa ou escritório.

3.6.4 Operações

Na análise dos aspectos de operações foi dado ênfase à eficiência de custos/despesas gerais, entrega de produtos e serviços, instalações, localização, política de compras, prazo de fornecimento, distância geográfica da empresa em relação aos fornecedores.

Por atender um público demarcado a *Romeu Moda Masculina* têm condições de ter quantidade aliada a variedade, o que maximiza o leque de opções, aos clientes, de produtos com marcas variadas. Durante os encontros discutiu-se sobre o espaço físico da empresa que limita o crescimento da gama de produtos (ex. sapatos).

Actuante no sector pronto-a-vestir de produtos do vestuário masculino é inevitavelmente necessário o emprego de estoques, sendo estes submetidos a uma constante renovação, devido à necessidade de seu alto giro.

A gestão de estoques é desenvolvida de forma manual, devido à inexistência de meios informatizados para que tal controle seja efectuado. As entradas dos produtos são registadas através das notas fiscais dos produtos.

As baixas dos produtos são concretizadas através da emissão de nota fiscal preenchida manualmente, sendo está expedida ao escritório responsável pela contabilidade, que apresenta, quando exigida, a situação da empresa.

Os dados obtidos no decorrer das reuniões estão detalhados no Quadro 3.5:

Quadro 3.5 – Aspectos de Operações da *Romeu Moda Masculina*

Factores	Forças	Fraquezas
<i>Despesas Gerais</i>	As despesas gerais são baixas.	
<i>Custos</i>	Os custos fixos são baixos.	Os custos variáveis são altos, devido a qualidade e renome das marcas.
<i>Controle de estoque dos produtos</i>	Lenta e sujeita a falhas.	Não informatizada
<i>Entrega de produtos e serviços</i>	Qualquer ajuste na mercadoria é realizado em menos de 24 horas.	Custo com subcontratação.
<i>Instalações; localização</i>	Excelente localização.	Possuí apenas 32,5m².
<i>Política de compras</i>	Selecciona fornecedores de alta qualidade. Compras realizadas com pagamento imediato o que gera desconto médio de 6%.	
<i>Prazo de fornecimento</i>	Transportadora contratada acelera o processo de entrega	Atraso de alguns fornecedores localizados em grande parte no Estado de São Paulo.
<i>Distância geográfica Empresa - fornecedores</i>	A criação por parte dos fornecedores de centros de distribuição.	Distância média de 1.300 Km.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

3.6.5 Financeiros

Neste tópico foram investigados os principais indicadores da análise financeira e económica da *Romeu Moda Masculina*, para uma melhor compreensão os dados foram extraídos dos demonstrativos financeiros e balanço patrimonial e representados por meio de índices. Devido a grande quantidade de índices existentes, foram seleccionados para esta análise apenas o número necessário para determinar a situação desta pequena empresa.

Os índices observados na *Romeu Moda Masculina*, apresentado no Quadro 3.6, foram: liquidez seca, endividamento de curto prazo, margem líquida e a rentabilidade sobre o património líquido.

Quadro 3.6 – Aspectos Financeiros da *Romeu Moda Masculina*

Factores	2011
Liquidez Seca (Activo Circulante – Estoque / Passivo Circulante)	R\$ 4,37
Endividamento de curto prazo (Passivo Circulante / Total do Passivo) *100	5,3%
Margem Líquida (Lucro líquido / Receita líquida de Vendas) * 100	11,37%
Rentabilidade sobre o Património Líquido (Lucro líquido / Património Líquido)	7,07%

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

O indicador de liquidez representa que para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo com terceiros (passivo circulante) a *Romeu Moda Masculina* dispõe de R\$ 6,37 de bens e direitos de curto prazo.

Como o quociente foi superior a 1, significa que os estoques da empresa estão totalmente livres de dívidas com terceiros, ou seja, se a empresa negociasse o seu activo circulante (sem os estoques), pagaria suas dívidas de curto prazo (passivo circulante) e restaria todo o seu estoque livre de dívidas.

O segredo da boa saúde financeira da empresa se deve, principalmente, a boa utilização dos recursos, sendo este o reflexo ao baixo índice de endividamento de curto prazo que, em 2011, alcançou 5,3 %.

Na análise económica um aspecto positivo é a capacidade que a empresa tem de oferecer aos seus clientes preços realmente competitivos em relação a concorrência e ainda assim ter uma margem líquida expressiva. O alcance da margem líquida de 11,37% se deve ao facto da empresa possuir custos administrativos e financeiros relativamente baixos, resultando em um alto lucro líquido.

A taxa de rentabilidade sobre o Património Líquido foi de 7% em 2011, indicando o poder de ganho do ponto de vista dos proprietários da *Romeu Moda Masculina*, já que avaliamos o retorno sobre os recursos próprios investidos no negócio pela empresa.

3.7 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Nesta etapa são examinados no contexto do ambiente geral da *Romeu Moda Masculina* os factores políticos, económicos, sociodemográficos, tecnológicos, ambientais e legais. Após será exposta uma análise sobre a concorrência, sendo para esta utilizada a Análise Competitiva de Porter (*5 forças de Porter*).

3.7.1 Factores Políticos

Após horas de conversação com os sócios-proprietários foi possível perceber a preocupação dos mesmos na identificação dos factores que podem afectar um número de variáveis vitais que são susceptíveis de influenciar a oferta da organização, os níveis de procura e seus custos.

Motivada por essa preocupação apresentou-se a análise PESTEL aos funcionários. Por resumir-se a uma única loja chegou-se a um consenso de que a *Romeu Moda Masculina* é exposta a um risco político insignificante, tendo sido mencionado apenas o investimento realizado pelo governo (juros mais baixos e prazo de carência significativos) para subsidiar novos empreendimentos e/ou alavancar os actuais, mesmo assim existem algumas dificuldades e entraves burocráticos para se conseguir capital desta iniciativa.

3.7.2 Factores Económicos

Dentro do componente económico foram analisados diferentes factores como taxa de inflação, disponibilidade de crédito, nível de distribuição de renda, condições das operações financeiras e PIB *per capita*. Uma discussão mais detalhada é exibida no Quadro 3.7.

Quadro 3.7 – Factores Económicos

Factores	Oportunidades	Ameaças
<i>Disponibilidade de crédito</i>	Taxas de juros baixas colaboram com o crescimento e expansão da empresa, caso necessite de empréstimo.	Dificuldades e entraves burocráticos para se conseguir capital por essa via.

Valorização da moeda nacional (Real/Dólar)	Produtos com preço mais acessível.	Redução do preço das passagens aéreas possibilita que os consumidores comprem fora do país.
Nível de preços (inflação)	Os níveis de inflação estão sendo controlados, tornando os consumidores mais confiantes durante a aquisição de um produto.	A dificuldade encontrada em manter a inflação a níveis satisfatórios devido a crise mundial.
Distribuição de renda	O actual governo tem lançado iniciativas de cunho económico e social que têm contribuído à melhora dos níveis de distribuição de renda.	A descontinuidade destas iniciativas por parte dos governos futuros.
PIB per capita	Santa Cruz do Sul possui um elevado PIB <i>per capita</i> em relação a média nacional.	A saúde económica da cidade é muito dependente do sector de tabaco. Sendo este um dos motivos ao elevado PIB <i>per capita</i> .

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

A afamada crise financeira resultante da crise do *subprime* nos Estados Unidos, tem tido repercussões claras que ainda hoje se mantêm. Tal como noutros mercados, o sector do vestuário também está sujeito às condições globais macroeconómicas. Desde logo, a crise conduziu a que os consumidores ficassem mais sensíveis ao preço e mais susceptíveis a desembolsar dinheiro em marcas de baixo custo em detrimento de marcas mais caras. No sentido de menorizar este risco associado à quebra do consumo, a *Romeu Moda Masculina* tem procurado negociar somente sob o pagamento à vista, fortificando seu poder de barganha junto aos fornecedores. O desconto obtido mediante esta forma de pagamento resulta em preços mais atractivos aos consumidores, sem acarretar no detrimento da empresa, caso opta-se como fuga à crise trabalhar com marcas inferiores em relação as actuais.

Outra variável importante por representar a aproximação do nível de bem-estar de uma determinada sociedade é o PIB. Mais precisamente o PIB *per capita* que representa o nível de renda médio por habitante em um dado local. A variável pode ser até um tanto falha em relação ao nível de bem-estar de uma sociedade, uma vez que não considera factores como a concentração de renda, níveis de poluição, condições de trabalho, condições de lazer, etc., porém é importante não omitir esta informação já que uma família com mais dinheiro tem consequentemente um poder de compra maior, o que torna-se um importante factor económico à *Romeu Moda Masculina*.

A cidade de Santa Cruz do Sul encontra-se dentre os 496 municípios gaúchos pesquisados na 32ª colocação, com um PIB *per capita* de R\$ 27.129,00. Esses dados demonstram um alto poder de compra por parte da população santacruzense em relação a média nacional que é de R\$ 15.240,00 (Chiarini, 2009).

Por último, um outro factor económico reside no risco cambial. Nos últimos anos, o Real (moeda corrente no Brasil) tem ganho força em relação ao dólar o que tem sido benéfico para a *Romeu Moda Masculina* uma vez que compra seus produtos junto a empresas de grande porte, que estas por sua vez adquirem em grande parte as suas matérias-primas em dólares americanos, permitindo levar os produtos a um preço mais acessível aos seus consumidores. Porém, como a oportunidade e a ameaça são faces da mesma moeda a desvalorização do dólar face ao real aumenta a procura por viagens internacionais, sendo realizadas muitas das compras em outros países.

3.7.3 Factores Sociodemográficos

O Quadro 3.8 foi utilizado na análise dos factores sociodemográficos que podem influenciar a actuação da *Romeu Moda Masculina* no mercado.

Quadro 3.8 – Factores Sociodemográficos

Factores	Oportunidades	Ameaças
<i>Crescimento demográfico</i>	Quanto maior a taxa de crescimento da população, maior será a necessidade de aquisição de roupas.	O crescimento descontrolado da população pode elevar os níveis de pobreza.
<i>Faixa etária média da população</i>	O aumento da idade média da população brasileira.	
<i>Classes sociais</i>	Aumento do poder de compra da Classe C.	Redução das Classes A/B.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Este ponto compreende o desenvolvimento demográfico nos mercados que a *Romeu Moda Masculina* visa operar, bem como o poder de compra dos seus consumidores. No Rio Grande do Sul, apenas uma fatia da população tem capacidade de suportar os preços da *Romeu Moda Masculina* uma vez que a disparidade entre ricos e pobres é demasiada acentuada. Segundo dados extraídos junto a Fundação Getúlio Vargas (2008), apenas

15,83% da população rio-grandense enquadra-se nas Classes A/B as quais recebem a partir de 15 salários mínimos, por outro lado a Classe C que determina 57,46% da população sulista teve um incremento salarial recebendo hoje entre 6 a 15 salários, influenciando no crescimento do volume de vendas da *Romeu Moda Masculina*.

Em termos de volume total, a população gaúcha, que hoje é de 10,70 milhões, deverá chegar em 2020 constituída por um número de habitantes próximo a 11,41 milhões, segundo a última estimativa do IBGE, de 2008. Mais especificamente, tratando-se da decomposição desta população em termos de faixa de idade, as taxas de variação serão bastantes heterogêneas entre os grupos, conforme projecções da FEE. A parcela razoável de indivíduos que já existe hoje inserida na camada entre os 30 e 65 anos de idade, aliada ao aumento esperado da expectativa de vida, irá começar a inflar o topo da pirâmide etária gaúcha, de forma que as camadas mais velhas da população começarão a representar, efectivamente, uma grande parte do total.

Todas essas transformações no carácter etário da população terão impacto sobre o perfil de gastos, visto que os hábitos de consumo variam conforme cada estrato de idade. Nesse caso, além do efeito importante do aumento de renda, o número de pessoas consumindo será naturalmente maior. Por fim, o aumento do número no público-alvo da *Romeu Moda Masculina* terá efeitos positivos sobre os gastos com vestuário.

3.7.4 Factores Tecnológicos

No estudo do componente tecnológico foram avaliados factores como mudanças tecnológicas, o impacto gerado por essas e sua velocidade (cf. Quadro 3.9). Por se tratar de uma pequena empresa, a *Romeu Moda Masculina* não vê a necessidade de elevados investimentos tecnológicos tendo apenas um computador que serve sobretudo para contactar os fornecedores. Como o uso da tecnologia disponível é bem limitado a *Romeu Moda Masculina* nunca incentivou seus funcionários a participarem de cursos preparatórios.

As mudanças tecnológicas não dificultam a vida da *Romeu Moda Masculina*, visto que a empresa consegue efectuar os controlos de forma manual, bem menos eficaz e segura porém sem altos custos. Contudo têm desperdiçado oportunidades de gastar pouco e ter publicação de seus lançamentos, em blogs, redes sociais e *web sites* que tratam do assunto.

Quadro 3.9 – Factores Tecnológicos

Factores	Oportunidades	Ameaças
<i>Mudanças tecnológicas</i>	<i>Ecommerce</i> , redes sociais, <i>web marketing</i> , gestão de stocks.	Não investe nas tecnologias existentes
<i>Impacto gerado por mudanças tecnológicas inovadoras</i>	O impacto pode ser considerado nulo.	Altos custos na implantação de uma tecnologia inovadora.
<i>Velocidade das mudanças tecnológicas</i>	A velocidade das mudanças tecnológicas é pequena.	Investimento mínimo em recursos tecnológicos.

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Analisando a nível de competição do sector, este deverá ser maior, à medida que o grau de concentração aumentar. Com isso, o mercado exigirá a actualização da tecnologia na obtenção de informações organizacionais como, facturamento, controle de estoques, contas a receber, compras, contas a pagar, folha de pagamento e demais variáveis que participam activamente na empresa.

3.7.5 Factores Ambientais

Durante as reuniões foi possível perceber que as preocupações com o ambiente estão cada vez mais presentes nas pequenas empresas, quer por imposições legais, quer pelos mercados cada vez mais exigentes.

A *Romeu Moda Masculina* desde 2007 preferiu fornecer a seus clientes sacolas biodegradáveis contribuindo, dentro de suas possibilidades, com o meio ambiente, pelo facto de não acumularem-se na natureza já que as substâncias são decompostas por seres vivos, como fungos e bactérias, ou outros agentes biológicos. Mesmo não sendo o objectivo principal a empresa não conseguiu perceber um incremento em suas vendas em virtude deste investimento (*marketing verde*).

3.7.6 Factores Legais

Ao actuar em região específica, a *Romeu Moda Masculina* deve ter em consideração as especificidades legais associadas apenas ao Rio Grande do Sul. Deste modo, devera-se ter atenção ao quadro legal estadual no que diz respeito às exigências laborais, bem

como no que concerne à responsabilidade social que é exigida às empresas que actuam nos diversos mercados.

Sendo assim torna-se pertinente analisar a componente legal das leis tributárias e trabalhistas, bem como no poder dos sindicatos locais. Os dados estão detalhados no Quadro 3.10.

Quadro 3.10 – Factores Legais

Factores	Oportunidades	Ameaças
<i>Leis tributárias</i>		Os impostos são pesados para as pequenas empresas.
<i>Leis trabalhistas</i>		Os encargos sociais são elevados às pequenas empresas.
<i>Poder dos sindicatos</i>	Possuem comportamento pacífico e com piso salarial aceitável para as pequenas empresas.	

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

As leis tributárias destinadas às empresas de pequeno porte, apresentadas no quadro 3.10, são muito pesadas e não favorecem o desenvolvimento e crescimento das mesmas. Apesar da implantação do sistema de Tributação Simples Nacional ter beneficiado essas empresas, ainda permanece-se numa situação muito aquém da considerada ideal.

O Simples Nacional é um regime de tributação opcional as microempresas e empresas de pequeno porte, sua arrecadação ocorre mensalmente mediante valor único que engloba todos os impostos. Consideram-se os seguintes tributos e contribuições abrangidos pelo simples nacional: Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ); contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL); contribuição para o financiamento da seguridade social (Cofins); contribuição para os programas de integração social e de formação do património do servidor Público (Pis/Pasep); imposto sobre produtos industrializados (IPI); as contribuições para a seguridade social, a cargo da pessoa jurídica; imposto sobre circulação de mercadorias e serviços de transporte interestadual e intermunicipal (ICMS); e imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS).

Para ser considerada uma empresa de pequeno porte a sociedade simples e o empresário devem obrigatoriamente estar inscritos no Registro de Empresas Mercantis ou no

Registro Civil de pessoas Jurídicas e que aufera, ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

A *Romeu Moda Masculina*, mesmo tendo aderido ao novo sistema de tributação, desembolsou uma alíquota de 6,52% sobre suas vendas mensais no ano de 2011 (cf. *Anexo I*). O maior benefício de ingressar nesse sistema, segundo Romeu Lüttjohann, é a cobrança sobre a receita bruta dos encargos sociais e a unificação dos impostos.

3.8 ANÁLISE COMPETITIVA DE PORTER

Após ter sido exposta a análise do ambiente macro, importa agora aplicar o modelo das cinco forças de Porter para examinar como os diferentes factores influenciam a *Romeu Moda Masculina*.

3.8.1 Ameaça de novos concorrentes

Em um ambiente de empresas de pequeno porte que comercializam produtos pronto-a-vestir moda masculina, a principal barreira de entrada a um novo concorrente é para além da necessidade de capital a conquista de marcas reconhecidas a níveis nacional e mundial.

Para ingressar neste ramo de negócios é necessário um investimento que pode ser considerado alto, pois antes de iniciar o negócio o proprietário deverá providenciar espaço físico, equipamentos, funcionários e um estoque mínimo de peças. Normalmente, os empreendedores que se interessam por este tipo de negócio são antigos funcionários que anseiam tornar-se *donos do próprio nariz*.

Dados obtidos através da *Circular de Oferta de Franquia* da empresa *Homem Náutica* confirma o alto investimento, aos pequenos empreendedores, para iniciar as actividades de comércio pronto-a-vestir moda masculina. Os dados são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 3.11 – Investimento inicial

Investimento Total	R\$	%
Instalações / Mobiliário/Decoração	50.000,00	8,20
Equipamentos	20.000,00	3,28
Reforma Ponto	50.000,00	8,20
Estoque Inicial	400.000,00	65,57
Identidade Visual (placa, totem, etc.)	10.000,00	1,64
Marketing de Inauguração	30.000,00	4,92
Capital de Giro - 60 dias	50.000,00	8,20
Total:	610.000,00	100,00

Fonte: *Circular de oferta de franquias*

Outra dificuldade encontrada por grande parte desses futuros empreendedores recai sobre as negociações com os fornecedores, sendo estes muito preocupados com o valor de sua marca não admitem que seus produtos sejam vistos em inúmeros estabelecimentos. No quadro 3.12 é visível esta preocupação:

Quadro 3.12 – Lojas que comercializam a mesma marca em Santa Cruz do Sul

Marcas	Número de lojas
Apa D'oro	3
Carbonelli	1
Colella	1
Dudalina	2
Fideli	2
Pierre Cardin	3
Raphy	3
Ricci e Colella	1
Yves Saint Laurent	2

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

3.8.2 Poder de negociação dos compradores

Os compradores da *Romeu Moda Masculina*, que são homens com idade média entre 25 e 55 anos, podem negociar com a empresa ou até mudar para uma empresa concorrente, sem prejuízos, pois não existem custos de mudança para este tipo de produto, aumentando assim o poder de negociação desses compradores.

Dependendo da ocasião, os compradores têm capacidade de exigir preços mais baixos, maiores descontos, pagamentos mais dilatados, entre outras formas de barganha. Ciente das múltiplas escolhas dadas aos consumidores a *Romeu Moda Masculina* é aberta a negociações, segundo o sócio majoritário o importante é atender as expectativas e exigências dos clientes.

3.8.3 Poder de negociação dos fornecedores

Em alguns casos específicos pode-se perceber o poder dos fornecedores neste ramo de actividade, os quais decorrem pelo facto de grande parte dos produtos comercializados serem produzidos por fornecedores específicos e considerados de grande porte. Um bom exemplo é a Apa Confecções, considerada uma das 10 maiores empresas do mundo neste ramo de actividade por produzir actualmente 50.000 fatos/mês.

A concentração dos fornecedores e a exclusividade de seus produtos representam uma ameaça concreta à *Romeu Moda Masculina*, uma pequena empresa, que acaba não sendo considerada significativa para estes fornecedores, não sendo beneficiada nas negociações, já que os preços e os prazos de pagamento são pré-estabelecidos e inegociáveis. Desta forma, os grandes fornecedores podem substituir um cliente como a *Romeu Moda Masculina* por outra empresa, sem prejuízos financeiros.

3.9 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

No início de 2001 a *Romeu Moda Masculina* actuava com uma gama de produtos que contabilizava oito marcas principais: *Lacoste*, *Hugo Boss*, *Pierre Cardin*, *Yves Saint Laurent*, *Carbonelli*, *Raphy*, *Apa D'oro* e *Du côte*. Adicionava a esta gama outras seis marcas que eram comercializadas única e exclusivamente para atender as necessidades inferiores dos clientes: *Lupo*, *Zorba*, *Mepase*, *Great News*, *Schiafine* e *Fasolo*.

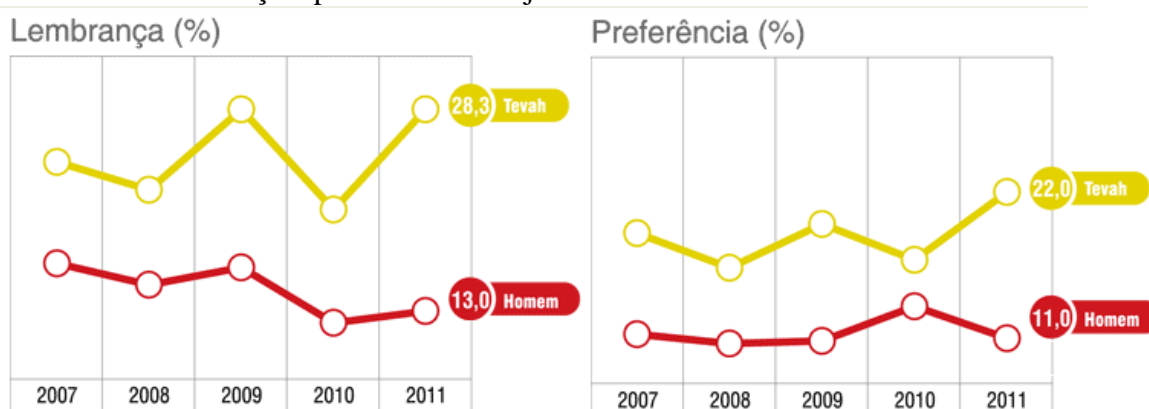
Posteriormente entre os anos 2006/2007, *Dudalina*, *Ricci & Colella* e *Highstil* tornam-se parte das marcas essenciais comercializadas pela loja. Em 2008 sob nova direcção, a marca *Lacoste* retirou-se, pois, buscava empresas actuates para além da moda masculina (feminina e infantil). Motivados por desentendimentos com o representante

legal no país, a conceituada marca *Hugo Boss* decide abandonar o mercado brasileiro. Actualmente detém como marcas principais: *Apa*, *Pierre Cardin*, *Yves S'Laurent*, *Carbonelli*, *Raphy*, *Du côté*, *Dudalina*, *Ricci & Colella* e *Highstil* (cf. Anexo II).

A *Romeu Moda Masculina* é uma empresa que compete localmente com centenas de concorrentes ao nível do retalho. Contudo, pela dimensão e importância no sector foram indicadas as concorrentes *best-in-class* da empresa: *Homem Company* e a *Tevah Moda Masculina*.

Segundo um estudo conclusivo descritivo, com amostragem por quotas, realizado pela Qualidata Pesquisas e Conhecimento Estratégico a marca *Tevah*, passados 6 anos, permanece em primeiro lugar, em 2011 com 28,3% na lembrança e 22% na preferência dos consumidores gaúchos. A loja *Homem* solevou de 12,4% no quesito lembrança em 2010 para 13% em 2011, porém reduziu de 13,4% em 2010 para 11% em 2011 na avaliação da preferência (cf. Quadro 3.2).

Gráfico 3.2 – Lembrança e preferência – Loja Moda Masculina



Fonte: Qualidata Pesquisas e Conhecimento Estratégico, 2011

A *Homem Company* e a *Tevah* apesar de competirem no mesmo sector apresentam diferenças consideráveis e posicionam-se de forma diferente da *Romeu Moda Masculina* (cf. Anexo III). De seguida, apresentaremos um resumo das principais características e evolução de cada uma das empresas concorrentes referidas, de acordo com sua própria divulgação.

3.9.1 *Tevah Moda Masculina*



Localizadas nos principais centros e ruas comerciais do Rio Grande do Sul, o Grupo *Tevah* tornou-se, com 38 lojas, a maior rede de franquias de moda masculina do Brasil.

A principal razão pela qual o Grupo *Tevah* é hoje a rede de franquias de moda masculina que mais cresce no Brasil se deve as marcas comercializadas (*Apa, Aramis, Base, Pierre Cardin e Yves S'Laurent*) e principalmente ao exclusivo sistema sob medida, tecnologia adquirida na Europa e que permite ao seus clientes fazerem trajes, calças e camisas sob medida, entregues em qualquer lugar do Brasil de 4 à 7 dias úteis, diminuindo a necessidade de estoques e dando exclusividade à pessoa que vestirá um produto feito com suas medidas.

3.9.2 *Homem Company*



A grife é especializada no vestuário masculino de alto padrão, com opções de roupas e acessórios para todos os momentos do homem cosmopolita, que trabalha, viaja e tem seus momentos de lazer. Seu público é sofisticado e contemporâneo.

Com três lojas localizadas em Porto Alegre - Capital do Rio Grande do Sul a *Homem Company* oferece marcas consagradas como *Lacoste, Aramis, Calvin Klein, Crocs, Dudalina, Forum, Iódice, La Martina, Ralph Lauren, Timberland, Tommy Hilfiger, Triton e Vr MensWear*.

A missão da empresa é “*Ser reconhecida como o melhor centro de moda masculina do Rio Grande do Sul, oferecendo produtos de qualidade, com preço e excelência no atendimento das exigências e expectativas dos clientes*”.

3.9.3 Concorrentes indirectos

Em sentido amplo, todas as empresas de moda estão competindo com empresas de produtos substitutos, de modo que quanto mais atractiva a alternativa preço/desempenho oferecida, maior a pressão sobre os lucros.

No caso da *Romeu Moda Masculina* outra ameaça consiste no crescimento e aprimoramento das cópias das marcas de seus fornecedores. Segundo dados da *International Intellectual Property Alliance* o Brasil é o segundo colocado no campeonato mundial da pirataria, só perde para a China, facturando cerca de 900 milhões de dólares por ano (IIPA, 2011).

Outra ameaça relevante a *Romeu Moda Masculina* são as “*sacoleiras de luxo*”, que são pessoas conhecidas do meio social, trabalham na informalidade e viajam a países com preços atractivos. Por último, temos a valorização da moeda monetária brasileira (real) que torna mais atractivas as viagens internacionais. No Quadro 3.13 é possível verificar as diferenças entre os preços empregados: Brasil, França e Portugal (convertidos para o real baseado no euro a R\$ 2,28):

Quadro 3.13 – Comparativo de preços

C&A	França	Brasil	Variação
Terno masculino (poliéster)	R\$ 88,92	R\$ 179,00	101,3%
Camisa social masculina	R\$ 34,17	49,90%	46%
Zara	Portugal	Brasil	Variação
Calça de Ganga masculina	R\$ 68,28	R\$ 99,00	45%
Camisa social masculina	R\$ 59,16	R\$ 119,00	101,1%

Fonte: (Campagnani, 2011)

3.10 Análise SWOT

De seguida optou-se por sintetizar com recurso à análise SWOT as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente em que a *Romeu Moda Masculina* opera, bem como as forças e fraquezas encontradas na estratégia prosseguida pela empresa, sempre numa perspectiva que a relativiza face aos seus principais concorrentes.

Pontos Fortes

- *Comunicação com os fornecedores, localização da empresa, rapidez na resolução dos problemas e reconhecimento pela qualidade dos produtos e o óptimo atendimento;* +5
- *Formação académica, experiência técnica e motivação da equipa que compõe a Romeu Moda Masculina;* +4
- *Relacionamento e o comprometimento dos funcionários para com a empresa, salários acima da média, baixa rotatividade;* +3
- *Despesas gerais e custos fixos baixos; e* +2
- *Treinamento realizado pelos sócios – proprietários, clareza das aptidões necessárias à contratação de novos funcionários.* +1

Pontos Fracos

- *O diferencial competitivo da Romeu Moda Masculina pode ser copiado facilmente pelos concorrentes;* -5
- *Não existe um controlo informatizado do estoque, facturamento, contas a receber, compras, contas a pagar. Obtenção de dados financeiros e económicos lenta e sujeita a falhas;* -4
- *A hierarquia dos objectivos, estrutura da organização e as práticas de recrutamento não são formalizados, bem como a não existência dos procedimentos, políticas e regras;* -3
- *Investimentos insuficientes em recursos tecnológicos; e* -2
- *Não existe sistema de avaliação de desempenho / incentivos, bem como não analisa o preço da concorrência.* -1

Oportunidades

- *Santa Cruz do Sul possui um elevado PIB per capita em relação à média nacional (Brasil);* +5
- *O actual governo tem lançado iniciativas de cunho económico e social que têm contribuído à melhora dos níveis de distribuição de renda. Taxas de juros atractivas contribuem ao crescimento e expansão da empresa. Valorização da moeda nacional torna os preços mais acessíveis;* +4
- *Aumento do poder de compra da Classe C;* +3
- *Os níveis de inflação estão sendo controlados, tornando os consumidores mais confiantes durante a aquisição de um produto; e* +2
- *Acentuado crescimento da população, maior será a necessidade de aquisição de roupas.* +1

Ameaças

- *Alta carga tributária e encargos sociais cada vez mais elevados às empresas de pequeno porte;* -5
- *A saúde económica de Santa Cruz do Sul é muito dependente do sector de tabaco;* -4
- *Dificuldades e entraves burocráticos para se conseguir capital por essa via;* -3
- *Redução do preço das passagens aéreas possibilita que os consumidores comprem fora do país; e* -2
- *Dificuldade que o governo tem encontrado em manter a inflação a níveis satisfatórios devido à crise mundial.* -1

Pode-se verificar que a *Romeu Moda Masculina* possui fraquezas, mas que estas devidamente acauteladas poderão ser suplantadas por suas forças e, apesar do desfavorável cenário económico a empresa apresenta meios financeiros e oportunidades que transpõem a actual situação. Após realizada a análise das forças ambientais envolventes a *Romeu Moda Masculina*, interessa prosseguir com a formulação das opções estratégicas.

3.11 Formulação das Estratégias

O posicionamento estratégico da *Romeu Moda Masculina* caracteriza-se por ofertar veste masculina, estando está, constantemente alinhada as tendências de suas marcas fornecedoras, com alta qualidade e preço moderado. Conforme detalhado anteriormente, esta estratégia não possui diferenciais em relação a de seus concorrentes.

Como analisado também, no sector existem centenas de *players* que comercializam os mesmos conceitos/marcas da *Romeu Moda Masculina* o que lhe confere uma desvantagem competitiva assinalável ao actuar no mercado de acordo com o seu posicionamento estratégico.

Por outro lado, o conhecimento científico e técnico dos colaboradores somados a rapidez na resolução dos problemas, ao óptimo atendimento, a localização da empresa e sua comunicação com os fornecedores são vantagens impulsionadoras ao crescimento da *Romeu Moda Masculina* que mira novos mercados, por meio da expansão geográfica, com os actuais produtos.

Socorrendo da matriz Ansoff que providencia uma maneira simples de gerar quatro alternativas básicas de direcções de desenvolvimento estratégico de uma organização, posso apontar uma solução que proponho no quadrante que a seguir se indica:

Quadro 3.14 – Matriz Ansoff

		Produtos	
		Existente	Novo
Mercados	Existente	Consolidação do mercado	Desenvolvimento de produto
	Novo	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de *Exploring Corporate Strategy, 8th Edition*

Apercebo-me que por estar concentrada com uma única unidade, na cidade de Santa Cruz do Sul, a *Romeu Moda Masculina*, estaria alimentando o crescimento dos seus concorrentes. Os sócios - proprietários têm de trabalhar duro e de modo criativo a fim de proteger a posição actual de sua pequena empresa, entretanto chega-se numa altura

que a melhor defesa é o ataque, sendo assim esta pequena empresa deve replicar noutros mercados suas potencialidades.

O desenvolvimento de mercado amplia geograficamente as possibilidades aos actuais produtos, fortalecendo a marca da *Romeu Moda Masculina*, difundindo física ou virtualmente, expandindo e se posicionando como opção aos consumidores.

Esta opção consiste em vender os actuais produtos desta pequena empresa, por exemplo, através de uma nova unidade na cidade de Santa Cruz do Sul. Por apresentar uma participação significativa em seu mercado original e ofertar suficientes produtos aos seus clientes, mas ainda deseja expandir-se, a *Romeu Moda Masculina* deve se dedicar a desenvolver mercados.

Apesar das desvantagens competitivas a *Romeu Moda Masculina*, desde que saiba aproveitar suas aptidões e replicar noutros mercados, poderá atingir os níveis de competência dos líderes de mercado (*Tevah Moda Masculina e Homem Company*).

Resumindo, embora a *Romeu Moda Masculina* tenha ao longo dos anos vindo a reforçar a sua posição no mercado do vestuário, dada a conjuntura actual e o seu actual modelo de negócio encontra-se, na minha opinião, numa altura que as diversas solicitações quanto a abertura de novas unidades deverão ser atendidas.

Devido ao actual cenário económico e financeiro nacional, e internacional, ser adverso, a análise de viabilidade para uma nova unidade da *Romeu Moda Masculina*, exposta a seguir, se faz necessária para que os sócios proprietários, a partir de dados económico – financeiros, possam certificar o potencial de sua pequena empresa.

3.12 ESTABELECENDO AS METAS PRINCIPAIS

A *Romeu Moda Masculina* não formaliza as suas principais metas. Diante este facto foi estabelecido, pós diagnóstico estratégico, juntamente com os sócios proprietários da empresa as metas principais considerando o curto, médio e longo prazo, sendo estas observadas no quadro a seguir:

Quadro 3.15 – As Principais Metas da *Romeu Moda Masculina*

Descrição	Previsão de Data - Início e término
Cadastro de clientes e fornecedores	Out./2013 – Dez./2013
Controle de estoque informatizado	Out./2013 - Dez./2013
Inaugurar uma nova unidade (70 m ²)	Jan.2014

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

A primeira meta da pequena empresa concentra-se na formulação de um método de cadastro de clientes e fornecedores, por acreditar que o reconhecimento individual dos mesmos possibilitará a realização de trabalhos direccionados. A *Romeu Moda Masculina* possui os recursos e competências necessárias à realização desta meta principal, sendo o Gerente Geral o mais apto à realizar esta tarefa.

Outro objectivo realizável é o controlo de estoque informatizado. O alcance desta meta principal não torna necessária a inclusão de recursos, tendo em conta o facto da empresa já possui-los. É também possível perceber no tópico *Aspectos de Recursos Humanos*, que o Gerente Geral frui das competências essenciais ao emprego deste controlo.

Por fim, inaugurar uma nova unidade. Distinta das metas anteriores está concentra uma série de esforços e consumirá essencialmente recursos tangíveis.

Planear a abertura de uma nova unidade requer para além de novos investimentos, uma descrição exaustiva da empresa e o *background* da equipa de gestão, bem como a realização de um planeamento económico – financeiro. Com o objectivo de agenciar condições favoráveis ao reforço do espírito e da competitividade empresarial o IAPMEI fornece o programa FNICIA, base na avaliação económico – financeira da nova *unidade Romeu Moda Masculina*.

É comum entre os pequenos empreendedores, muitas vezes focados na parte técnica do negócio, não dar importância à projecção das finanças. Com isso, surgem problemas causados por projecções incertas e muito distantes da realidade do negócio. (IAPMEI, 2012).

3.12.1 Pressupostos Gerais

Para realizar a análise de viabilidade optou-se por um conjunto de pressupostos que permitem fornecer uma projecção da situação económico - financeira da nova unidade *Romeu Moda Masculina*.

Os pressupostos base e as regras previsionais fornecidas pela *Audicon Organizações Contábeis* (cf. Anexo IV) revelam as taxas de crescimento estimadas dos *cash flows*, as taxas de juro e de actualização, prazo médio de recebimento, de pagamento e o período médio que o produto permanece na empresa até ser revendido. Toda a funcionalidade da empresa está atrelada a essa projecção e evita que o empresário fique à merce dos acontecimentos.

O prazo médio de recebimento (*PMR*) de 18 dias é o tempo que a *Romeu Moda Masculina* leva a cobrar seus clientes. Um prazo bastante importante, na medida em que enquanto a empresa vende e não recebe, está a providenciar um crédito ao cliente, e esse crédito é na óptica da empresa, algo que tem que ser financiado. No caso da nova unidade *Romeu Moda Masculina* foi definido um *PMR* de 15 dias, dando mais segurança caso ocorra atrasos nos pagamentos.

$$PMR = \text{Dias vendas consideradas} * (\text{Clientes a receber} / \text{Vendas})$$

$$PMR = 360 * (R\$ 30.000,00 / R\$ 547.740,84) = 18 \text{ dias}$$

Já o prazo médio de pagamento (*PMP*) de 11 dias demonstra o tempo médio que a *Romeu Moda Masculina* leva a pagar seus fornecedores. Quanto mais elevado o prazo médio de pagamento sobre o preço à vista, menor a necessidade de se ter dinheiro imobilizado no seu fundo maneio. De forma a permitir equilíbrio entre o *PMR*, o *PMP* foi alargado para 30 dias.

$$PMP = \text{Dias custo considerados} * (\text{Fornecedores a pagar} / \text{Custo vendas})$$

$$PMP = 360 * (R\$ 10.000,00 / R\$ 294.564,00) = 11 \text{ dias}$$

Por fim, o prazo médio de stockagem (*PMS*) que apresenta a quantidade de dias que o *stock* girou completamente é de 36 dias, entretanto na realização do projecto (nova unidade) foram considerados 30 dias.

$$PMS = (Estoque \times 360) / CMV$$

$$PMS = (R\$ 30.000,00 \times 360) / 294.564,00 = 36 \text{ dias}$$

Com o auxílio da *Audicon Organizações Contábeis* foram definidas a taxa de juro de curto prazo, taxa de IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), taxa de juro sobre activos sem risco e o prémio de risco de mercado, bem como os demais tributos.

3.12.2 Projeções de Vendas

A metodologia utilizada para determinar as vendas futuras da nova unidade *Romeu Moda Masculina*, baseou-se numa análise aprofundada do comportamento histórico mensal das vendas.

Visando tornar mais acurada a previsão de vendas foram calculadas as quantidades comercializadas em 2011 por m² na *Romeu Moda Masculina* (cf. Quadro 3.16).

Num primeiro momento a quantia transaccionada por m² multiplicada por 70 metros seria a estimativa da nova unidade da *Romeu Moda Masculina*, porém após conversa com os sócios-proprietários, optou-se por reduzir 20% da quantidade vendida por produto neste período.

Quadro 3.16 – Quantidade vendida por m² em 2011

Descrição do Produto	Quantidades por m ²
Blazer	2
Blusões	3
Calças de Ganga	8
Calças Sociais	7
Camisas Sociais	59
Cuecas	14
Gravatas	28
Jaquetas	2
Meias	10
Sobretudo	1
Fato	13

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

Essa redução delimitou o pior dos cenários, pois para além de reduzir o volume de vendas não leva em conta a possibilidade do provável crescimento até o ano de 2013.

A estimativa aquém do esperado, segundo Sr. Romeu Lüttjohann, gera um maior conforto e confiança ao despendar o capital necessário à realização do projecto.

Quadro 3.17 – Projecção de vendas em 70m² - Ano 2013

Descrição do Produto	Vendas 70m ²	Cenário (-20%)	Projecção de vendas
Blazer	146	-29	117
Blusões	22	-44	177
Calças de Ganga	575	-115	460
Calças Sociais	500	-100	400
Camisas Sociais	4150	-830	3320
Cuecas	946	-189	756
Gravatas	1990	-398	1592
Jaquetas	138	-28	110
Meias	672	-134	538
Sobretudo	90	-18	72
Fato	911	-182	729

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo a projecção de vendas realizada na *Romeu Moda Masculina* no primeiro ano serão comercializadas 8272 peças do vestuário pronto-a-vestir com preço médio unitário de R\$ 114,00, o que gera um facturamento bruto de R\$ 943.777,00. Nos anos subsequentes há um crescimento nas unidades vendidas, determinado a partir do estudo das actuais taxas de crescimento, e uma taxa de variação de 2,5% nos preços delimitadas pela *Audicon Organizações Contábeis*. No Quadro 3.18 são apresentadas as previsões anuais para as quantidades vendidas, o preço médio unitário, a taxa de crescimento das unidades vendidas e o volume total de negócios.

Quadro 3.18 – Projecção de Vendas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Taxa de Variação dos preços		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Vendas						
Quantidade vendidas	8272	9927	11416	13128	14441	15885
Tx. de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário Médio	114	117	120	123	126	129
Total Volume de Negócios	943.777	1.160.846	1.368.347	1.612.939	1.818.589	2.050.459

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enfim, a projecção de vendas para os seis anos decorrentes e suas respectivas alíquotas, que englobam o IRPJ, CSLL, COF, PIS, INSS, ICMS, IPI e ISS são expostas no *Anexo V*.

3.12.3 Custo das Mercadorias Vendidas

Neste ponto identifica-se claramente a respectiva margem comercial aplicada sobre o custo gerado pela aquisição de cada espécie de produto comercializado na *Romeu Moda Masculina*, cobrindo os custos tributários, de transporte e seu respectivo preço de compra.

Para além da margem de lucro são especificados, *Anexo VI*, o custo das mercadorias vendidas seguido dos somatórios anuais antes e depois a tributação vigente. Sem estas informações, é impossível conhecer o resultado do demonstrativo de resultados nem avaliar a viabilidade do projecto.

No Quadro 3.19 são expostos os custos totais anuais das mercadorias vendidas (CMVMC) anualmente, sendo estes os geradores do facturamento da *Romeu Moda Masculina*. Neste caso, não importa o dia em que aconteceu o pagamento ao fornecedor, mas sim a data em que foi comercializado o produto.

Quadro 3.19 – Custo das Mercadorias Vendidas

CMVMC	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Total CMVMC	505.870	622.220	733.442	864.544	974.774	1.099.057

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.12.4 Fornecimento de Serviços Externos - FSE

O *Anexo VII*, expressa os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito de sua actividade normal. A metodologia utilizada para determinar os valores apresentados pautou-se no gasto por m² gerado em 2011 na *Romeu Moda Masculina* multiplicado pela metragem de sua possível nova unidade, 70m².

A estimativa total do *FSE* no primeiro ano é de R\$ 81.415,00, sendo destes R\$ 75.858 custos fixos e R\$ 5.557 custos variáveis. Nos anos subsequentes estes valores sofrem um acréscimo de 5% ano.

3.12.5 Custos com Recursos Humanos

Neste tópico são expressos os custos prováveis com o pessoal da nova unidade *Romeu Moda Masculina* (cf. *Anexo IX*). Sendo este dividido entre Administração, Gerente Geral e Vendedores, dado existirem taxas diferenciadas de INSS – Instituto Nacional do Seguro Social, Previdência Social.

Com um incremento anual, a partir do segundo ano, de 2,5% o total de remunerações realizadas somadas aos encargos sociais, transporte e subsídio alimentação no Ano 1 é de R\$ 297.849,00.

3.12.6 Investimentos

Neste ponto são expostas as informações sobre os investimentos a realizar, nomeadamente a sua natureza, valor período em que está previsto ocorrer e a taxa de amortização a utilizar (IAPMEI, 2012).

O investimento da *Romeu Moda Masculina* será totalmente realizado no primeiro ano (2013). Segundo informações obtidas junto a *Audicon Organizações Contábeis* e aos sócios proprietários da *Romeu Moda Masculina* o investimento total gira em torno de R\$ 62.000,00 (cf. *Anexo X*) podendo, notoriamente, oscilar conforme as condições na qual a sala comercial arrendada se encontra.

As despesas pré-operacionais, expostas em *Anexo XI*, são imputadas em *Outros Activos Intangíveis*, que corresponde ao custo que antecede ao início do funcionamento operacional da empresa.

3.12.7 Investimento necessário em Fundo Maneio

Na sequência da análise anterior, é importante definir claramente as necessidades de fundo de maneio resultantes, ou seja, as necessidades de fundos de tesouraria que o projecto necessitará para poder progredir sem estrangulamentos do ponto de vista de Tesouraria (IAPMEI, 2012).

Neste parâmetro definiu-se o valor mínimo de financiamento das necessidades em fundo de maneio de forma a tornar o projecto exequível. São expostas as necessidades de fundo maneio tendo em conta o prazo médio de recebimento, pagamento e *stockagem* (cf. Anexo XII).

3.12.8 Financiamento

Neste parâmetro será expressa a forma de financiamento do projecto, devendo cumprir a regra de equilíbrio financeiro, ou seja, as necessidades de médio e longo prazo.

Face ao facto deste projecto corresponder a uma ampliação de uma empresa existente, os recursos monetários necessários serão obtidos junto a própria entidade promotora, a *Romeu Moda Masculina*. Os meios libertos asseguram um crescimento saudável à empresa já no primeiro ano.

A margem de segurança de 2% pode ser considerada razoável se levarmos em conta a redução realizada, de 20%, na projecção das vendas.

Os totais de financiamento são: Ano 1 (R\$ 88.300), Ano 2 (R\$ 136.219), Ano 3 (R\$ 219.949), Ano 4 (R\$ 320.382), Ano 5 (R\$ 402.230) e Ano 6 (R\$ 495.850) (cf. Anexo XIII).

3.12.9 Demonstração de Resultados - DRE

Este mapa compara os proveitos e custos resultantes da actividade da empresa. Trata-se, como é sabido, de um dos Relatórios fundamentais, que nos permite determinar o potencial de libertação de resultados do projecto. (IAPMEI, 2012).

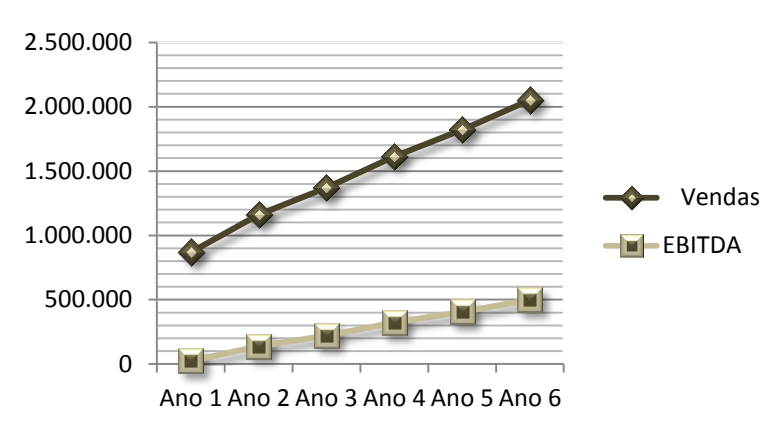
A *DRE* apresenta de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses.

O confronto das receitas, custos e despesas apuradas constitui a primeira abordagem à viabilidade do projecto. A rentabilidade líquida positiva, R\$ 12.437, já no primeiro ano

e o aumento progressivo nos anos consecutivos, evidencia o potencial deste projecto (cf. Anexo XIV).

Da análise do *DRE* verifica-se também que os custos fixos sofrem um pequeno acréscimo no decorrer dos seis anos quando relacionados ao volume de vendas resultando o *break-even point* já no primeiro ano. O Gráfico 3.3 permite visualizar de forma clara essa disparidade de crescimentos entre os custos e o volume de vendas.

Gráfico 3.3 – Volume de Vendas x EBITDA Break Even



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.12.10 Mapa de Cash-Flow

Este mapa evidencia a tradução monetária da actividade da empresa, nomeadamente os valores libertados pela actividade e as suas necessidades de financiamento. O fluxo financeiro gerado pela actividade de exploração do projecto no primeiro ano é negativo, porém a partir do segundo ano o *cash flow* é positivo e nos anos seguintes permanece crescendo demonstrando a capacidade de fazer face às suas necessidades (cf. Anexo XV).

3.12.11 Plano Financeiro

Da análise até agora construída, é possível extrair o chamado Plano Financeiro, ou seja, um mapa que define claramente as Origens e Aplicações de Fundos do projecto e que constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo (IAPMEI, 2012).

No Quadro 3.20 são apresentados o total das origens e das aplicações, de forma a permitir a visualização positiva do saldo de tesouraria anual.

Quadro 3.20 – Plano Financeiro

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Origens de Fundos						
Meios Libertos Brutos	23.348	136.820	220.961	321.904	404.350	498.522
Capital Social (Entrada de Fundos)	149.819					
Proveitos Financeiros		788	1.974	3.713	5.923	8.648
Total das Origens	173.167	137.608	222.935	325.617	410.273	507.170
Aplicações de Fundos						
Investimento Capital Fixo	62.000					
Investimento Fundo de Maneio	107.742	24.807	23.992	28.274	22.435	26.469
Imposto sobre os Lucros		3.611	29.533	48.914	72.174	91.356
Total das Aplicações	169.742	28.418	53.525	77.188	94.609	117.825
Saldo de Tesouraria Anual	3.426	109.190	169.411	248.429	315.664	389.345
Saldo de Tesouraria Acumulado	3.426	112.616	282.026	530.455	846.119	1.235.464
Aplicações / Empréstimos de Curto Prazo	3.426	112.616	282.026	530.455	846.119	1.235.464

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.12.12 Balanço

O Balanço é a peça contábil que retracta a posição das contas de uma entidade após todos os lançamentos das operações de um período terem sido feitos, após todos os provisionamentos (depreciação, devedores duvidosos etc.) e ajustes, bem como após o encerramento das contas de Receita e Despesa também terem sido executados.

A noção parte de uma balança de dois pratos, onde sempre é encontrada a igualdade. A balança ainda tem a ideia de mensuração do peso, mas no caso do Balanço não se mede o peso, e sim o património.

No primeiro ano o activo correspondente totaliza R\$ 134.581 sendo destes, R\$54.700 (40,6%) activo não corrente e R\$ 79.881 (59,4%) activo corrente, nos anos subsequentes a participação do activo não corrente diminui gradativamente, atingindo 1,97% do total do activo no sexto ano devido a depreciação e ao facto de não serem realizados novos investimentos. Ao analisar o passivo é possível verificar um elevado crescimento nas reservas, que no sexto ano corresponde a 55,49% do total do passivo (cf. Anexo XVI).

3.12.13 Indicadores Económico – Financeiros

A análise dos indicadores económico-financeiros da *Romeu Moda Masculina* permite responder questões relativas a decisão de expandir seu negócio, revela a condição global do projecto, bem como assegura de que os recursos disponíveis estão sendo aplicados efectivamente, de modo a evitar a insolvência.

Uma das razões por apresentar uma boa autonomia financeira surge através dos níveis de lucratividade da empresa. No sexto ano, a rentabilidade líquida atinge 19% com uma margem bruta de R\$ 847.493, números explicativos ao grande lucro gerado pela actividade, a acumulação de capitais próprios e sua capacidade de autofinanciamento, contribuintes directos ao aumento de sua autonomia financeira.

O *Return on Investment (ROI)* relaciona os rendimentos obtidos pela *Romeu Moda Masculina* face ao seu investimento total. O rácio entre o resultado líquido do período e o total do activo expõe o retorno, expresso em percentagem, que o investimento realizado oferece. No Quadro 3.21 é possível perceber que o *ROI* sofre um crescimento de 403% entre os anos 1 e 2, entretanto no sexto ano o retorno sobre o investimento atinge 26% tendendo a manter-se nos anos subsequentes. Invertendo-se a relação ($ROI = \text{Investimento} / \text{Lucro Líquido}$), obtém-se o tempo necessário para se reaver o capital investido.

Outro indicador financeiro é o *Return on Equity (ROE)* que se refere à capacidade de uma empresa em agregar valor a ela mesma utilizando os seus próprios recursos. O *ROE* permite acompanhar o potencial e estabilidade da *Romeu Moda Masculina*. No sexto ano o projecto apresenta um Resultado Líquido do Período de 390.164 e o total do Capital Próprio atinge 1.301.096 originando: $ROE: 390.164 / 1.301.096 = 30\%$.

O indicador de Liquidez Corrente é um dos índices mais empregados para medir a capacidade financeira. Uma elevação no passivo circulante mais rapidamente que o activo circulante apresentaria uma queda no índice de liquidez, indicando problemas a enfrentar, pois significa perda de capacidade da empresa em cobrir suas obrigações correntes.

O confronto entre os activos e as dívidas (passivo) de curto prazo mostra a capacidade da *Romeu Moda Masculina* cobrir suas obrigações. Isto significa dizer que os activos de

curto prazo são sempre superiores ao passivo de curto prazo vindo, no sexto ano, a ser 6,69 maiores que as obrigações. Resumindo, a *Romeu Moda Masculina* em todos os anos correntes apresentou activos suficientes para quitar suas obrigações de curto prazo.

Por fim, a taxa de crescimento do negócio que representa a percentagem do aumento no volume de negócios da empresa é realizada ano a ano. A *Romeu Moda Masculina* demonstrou no segundo ano um crescimento de 34% em relação ao primeiro ano, tendo após o quinto ano estagnado nos 13%, tendendo a manter-se com este crescimento nos anos seguintes. No quadro a seguir, são expostos os indicadores económicos – financeiros analisados, sendo estes, aprofundados no *Anexo XVII*.

Quadro 3.21 – Indicadores Económicos - Financeiros

Indicadores Económicos - Financeiros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Taxa de Crescimento do Negócio		34%	18%	18%	13%	13%
<i>Return On Investment (ROI)</i>	9%	37%	36%	33%	29%	26%
Rendibilidade do Activo	12%	48%	46%	42%	36%	32%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (<i>ROE</i>)	16%	57%	48%	42%	35%	30%
Autonomia Financeira	58%	66%	74%	79%	83%	85%
Liquidez Corrente	1,40	2,39	3,46	4,50	5,63	6,69
Margem Bruta	321.197	453.140	545.145	654.147	744.854	847.493

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.12.14 Avaliação da nova unidade *Romeu Moda Masculina*

A avaliação da nova unidade *Romeu Moda Masculina* é pautada sob três aspectos fundamentais, *Payback Period*, Valor Actual Líquido e a Taxa Interna de Rentabilidade, expostos no Quadro 3.22 e pormenorizados no *Anexo XVIII*.

Quadro 3.22 – Avaliação do Projecto

Na perspectiva do Projecto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Free Cash Flow to Firm	-63.288	129.721	213.544	312.809	396.953	488.969	7.757.994
Fluxos actualizados	-63.288	116.482	172.127	226.267	257.585	317.294	5.034.193
Valor Actual Líquido (VAL)	6.123.948						
Taxa Interna de Rentabilidade	268,07%						
Cálculo do WACC	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	
TOTAL	77.457	179.181	347.664	596.262	910.932	1.301.096	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O método do período de *payback* representa o período de recuperação de um dado investimento inicial. Esse período é obtido por meio do cálculo do número de anos, meses ou dias, que serão necessários para recuperar o investimento inicial, considerando os fluxos de caixa futuros gerados pelo investimento.

Analisando o método do *Payback*, pode-se afirmar que o tempo de retorno do investimento, nova unidade *Romeu Moda Masculina*, é de um ano. Sendo assim, pode-se inferir que o referido projecto de investimento é viável quanto ao período de tempo que leva a recuperar o capital inicialmente investido.

Como forma de ratificar a viabilidade do investimento, demonstrada pelo método dos períodos de *Payback*, foi apurado, ainda, o VAL – Valor Actual Líquido do projecto. Para o cálculo do VAL foi adoptado um horizonte de sete anos, ou seja, o resultado de 6.123.948 é o valor presente líquido do projecto, considerando o custo do investimento e os ganhos mensais que ele proporcionará a empresa durante esse período.

Por fim, temos a Taxa Interna de Retorno – TIR que representa a taxa de desconto hipotética que, quando aplicada a um fluxo de caixa, torna o VAL igual a zero. A TIR da nova unidade *Romeu Moda Masculina* é de 268,07%, sendo esta a taxa necessária para igualar o valor presente do investimento com seus respectivos retornos futuros.

Desta forma, considerando os resultados do *Payback*, VAL e TIR, pode-se afirmar que o investimento na expansão da *Romeu Moda Masculina* é um projecto viável, considerando o uso de recursos próprios. A opção do uso de recursos de terceiros não foi avaliada, uma vez que os gestores desta pequena empresa afirmaram dispor do valor necessário para o investimento e que não é uma política da empresa usar recursos financiados.

3.13 Análise de Sensibilidade

Sendo importante calcular cenários alternativos que possibilitem testar as variações dos resultados, os cálculos efectuados foram repetidos assumindo uma redução/acrécimo no percentual das unidades vendidas (anualmente), demonstrando assim que as projecções económico-financeira são proporcionais às variações introduzidas.

As possibilidades analisadas incluem o *Cenário Desastroso* e o *Cenário Favorável*, onde se pensou hipoteticamente na redução/acréscimo, em pontos percentuais, das unidades vendidas (cf. Quadro 3.23) alterando dessa forma o volume total de negócios e tendo como consequência reduções óbvias no CMVMC e variáveis relacionadas.

Quadro 3.23 – Cenários

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<i>Cenário</i>	20%	15%	15%	10%	10%	
<i>Cenário Desastroso</i>	10%	8%	8%	5%	5%	
<i>Cenário Favorável</i>	30%	25%	25%	20%	20%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Compreender o que é uma Análise de Sensibilidade e saber usá-la a favor da empresa aumenta muito a capacidade de gestão, dando segurança e percepção na hora de decidir. Os sócios – proprietários da *Romeu Moda Masculina* como outros tantos demoram a adoptar esse pensamento e utilizá-lo, de facto, porque julgam saber como se faz e não precisam de tais conhecimentos.

A apresentação dos resultados aos sócios – proprietários da *Romeu Moda Masculina* tornou palpável a necessidade de se possuir tais informações, tornando as decisões, quanto a abertura de novas unidades, mais seguras.

Os dados gerados face as alterações nas unidades vendidas da *Romeu Moda Masculina* são apresentadas no Quadro 3.24.

Quadro 3.24 – Análise de Cenários

<i>Análise de Sensibilidade</i>	<i>Cenário Base</i>	<i>Cenário Desastroso</i>	<i>Cenário Favorável</i>
Total Volume de Negócios	1.833.931	1.350.950	2.793.486
Total CMVMC	982.997	724.117	1.497.324
Total FSE	92.936	92.936	92.936
Total de Investimento	62.000	62.000	62.000
EBITDA	498.522	247.962	996.317
Resultado Líquido do Período	390.164	195.980	775.955
Cash Flow de Exploração	488.969	243.790	972.634
VAL	6.123.948	3.112.613	11.897.002
TIR	268,07%	190,57%	351,52%
Pay Back Period	1 ano	1 ano	1 ano

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar do actual contexto económico e financeiro nacional, e internacional, ser adverso, a análise de uma nova unidade da *Romeu Moda Masculina* demonstrou ser promissora com um *payback period* de 1 ano, VAL de R\$ 6.123.948 e uma TIR de 268,07% e logo no primeiro ano de execução apresentar um *cash-flow* de exploração positivo.

Da análise das projecções, Quadro 3.24, conclui-se que o projecto apresenta em ambos cenários resultado líquido positivo, verifica-se que o *Pay Back Period* permaneceu sendo de 1 ano e respectivamente a TIR, mesmo no *Cenário Desfavorável*, manteve-se atractiva o que concebe a nível económico-financeiro uma segurança na expansão, com novas unidades, da *Romeu Moda Masculina*.

A realização da análise estratégica permitiu maior assertividade quanto a escolha da estratégia e expôs as capacidade corporativas estimulando o desenvolvimento de mercado. A análise económico – financeira por sua vez certificou que a opção estratégica é viável e pode a *Romeu Moda Masculina*, caso saiba aproveitar as suas competências já existentes e replicar noutros mercados, ganhar maior dimensão e beneficiar a sua sustentabilidade

CAPÍTULO 4

Considerações Finais

A realização deste estudo pôs em evidência um segmento que padece pela ausência da análise estratégica e que precisa ser compreendido por suas peculiaridades e seu potencial na geração de emprego e renda. Nesse sentido, procurou-se abordar uma temática que reflectisse metodologias já consagradas e ao mesmo tempo que possibilitasse sua aplicação em micro e pequenas empresas.

Esta questão levou precisamente a compreender alguns conceitos fundamentais da administração estratégica. Nomeadamente fez perceber que o perfil do pequeno empreendedor é de quem possui a habilidade do ofício, mas não a habilidade administrativa, o que leva a uma gestão deficiente devido a falta de apuração de custos, procedimentos contábeis, planejamento financeiro e estratégias.

Em todo o caso, não se desvalorizou o posicionamento estratégico da *Romeu Moda Masculina* sendo respeitadas sua permanência e experiência, adquirida por mais de duas décadas no mercado de Santa Cruz do Sul.

A relutância, até certo ponto natural, observada no decorrer das primeiras reuniões com a equipa de trabalho da *Romeu Moda Masculina* foi substituída pela aceitação quanto ao emprego dos instrumentos da administração estratégica.

A mudança ocorreu depois que a equipa foi questionada sobre o propósito global da empresa em causa, onde foram realizadas as seguintes questões: *O que é nosso negócio? O que deveria fazer? O que fará?* O envolvimento iniciado na formulação da missão da *Romeu Moda Masculina* tornou-se maior quando analisado o ambiente na qual a mesma está inserida. A miopia dos sócios proprietários foi “*tratada*” quando perceberam não possuir diferenciais em relação aos demais concorrentes, que comercializam os mesmos conceitos/marcas de sua pequena empresa, gerando assim uma desvantagem competitiva.

Após compreenderem a real importância da análise estratégica, os funcionários e sócios da empresa não hesitaram em participar de todas as etapas da investigação, podendo, por isso, reconhecer a necessidade de “*profissionalizar*” a empresa.

Um dos pontos cruciais desta “*profissionalização*” reside em implantar um sistema informatizado, que colabore na obtenção de informações organizacionais como facturamento, controlo de estoques, dos custos fixos e variáveis da *Romeu Moda Masculina*, de forma a auxiliar a tomada de decisões administrativas e favorecer a redução dos custos da empresa.

O alicerce para o desenvolvimento de mercado da *Romeu Moda Masculina* se chama reestruturação operacional. Se a empresa não repensar seu modelo de negócio e buscar alternativas pode frustrar-se na conquista por novos mercados. A informação aliada aos recursos da tecnologia é uma necessidade primária à sua funcionalidade, seja operacional, tática ou estratégica. Um diferencial, como a eficiência dos fluxos de informação é de fundamental importância para a empresa se manter competitiva no mercado, ou seja, é uma arma estratégica na batalha da competitividade.

De nada adianta preparar a organização para atender o mercado, se internamente não está preparada. A análise estratégica faz a sintonia entre o ambiente e a empresa, que estão em constantes modificações, e, portanto necessita ser actualizada periodicamente, para acompanhar essas mudanças.

Contudo, mesmo tendo apresentado pontos fortes fáceis de serem copiados pela concorrência, a *Romeu Moda Masculina* revelou ter no atendimento seu grande trunfo e motivo por estar há mais de 21 anos no mercado de Santa Cruz do Sul.

A análise estratégica efectuada demonstrou que apesar do desfavorável cenário económico mundial a *Romeu Moda Masculina* apresentou números fascinantes, seduzindo os sócios- proprietários quanto a abertura de novas unidades desta pequena empresa.

A análise estratégica realizada foi apresentada aos sócios das outras empresas que colaboraram com este estudo, *Palu Esportes*, *M&M Calçados*, *Danilo Calçados*, *Bebé.com* e *Panificadora Jamaica*, tendo boa aceitação, onde os proprietários demonstraram grande interesse em conhecer mais profundamente as ferramentas apresentadas, expressando a possibilidade de aplicá-las em suas organizações.

Evidentemente, a análise e implementação estratégica realizada neste trabalho pode ser aplicada em diferentes empresas, desde que a equipa responsável pelo desenvolvimento realize as adaptações necessárias a cada empresa, já que os aspectos e factores dos ambientes interno e externo afectam de forma diferente cada tipo de organização. Um ponto a ser destacado às empresas que pretendam empregar tais ferramentas, é a possibilidade de se fazer necessária a contratação de um consultor da área, caso os proprietários não detenham um vasto conhecimento administrativo.

Em conclusão, pode-se assumir, que em função da importância das pequenas empresas familiares e sua relevância no processo de crescimento local, parece notório o desenvolvimento de estudos que vislumbrem o fortalecimento da consciência de administrar e pensar estrategicamente suas acções.

Referências Bibliográficas

- (s.d.). Obtido em 12 de Julho de 2011, de Qualidata Pesquisas e Conhecimento Estratégico: <http://marcas.qualidata.org>
- MICPM. (19 de 01 de 2004). Obtido em 17 de 11 de 2011, de Corporate Performance Management: <http://www.micpm.com>
- Blue Ocean Strategy*. (2005). Harvard Business School Publishing Corporation: Elsevier.
- Almeida, M. I. (2004). A análise do ambiente organizacional na pequena empresa: um estudo em PME'S na cidade de SÃO PAULO. Congresso Latino Americano de Estratégia, Itapema - SC: SLADE, 28 a 30 de abril, CD-ROM.
- Álvares, D. (14 de Março de 2012). *Exame.com*. Obtido em 17 de Março de 2012, de <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-criar-projecoes-financeiras-confiaveis>
- Ansoff, H., e Mcdonell, E. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Barbosa, J. D. (junho/setembro de 2003). Gestão estratégica nas pequenas de pequeno e médio porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, pp. 31-42.

- BNDES. (s.d.). *BNDES*. Obtido em Maio de 2010, de Banco nacional de desenvolvimeno econômico social: <http://www.bndes.gov.br>
- Brouthers, K., Andriessen, F., e Nicolaes, I. (v.31, n1 de Fevereiro de 1998). Driving blind: strategic decision-making in small companies. *Long Range Planning*, pp. 130 - 238.
- Burt, S., & Carralero-Encinas, J. (2000). *The role of store image in retail internationalization*. London: Centaur Communications.
- Campagnani, M. (02 de Abril de 2011). *Extra*. Obtido em 07 de Julho de 2011, de <http://extra.globo.com/noticias/economia/comprar-roupa-no-exterior-mais-barato-do-que-no-brasil-1484769.html>
- Cancellier, E. P. (2004). *Monitoramento ambiental nas pequenas empresas*. Universidade de São Paulo, São Paulo: Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade .
- Certo, S. C., Peter, J. P., Marcondes, R. C., e Cesar, A. M. (2005). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education Brasil.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Boston: The M.I.T. Press.
- Chiarini, J. F. (Março de 2009). *Economia&Negócios*. Obtido em 27 de Julho de 2011, de <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,ibge-pib-per-capita-sobe-4-em-2008-para-r-15240,336413,0.htm>
- Collins, J. C., e Porras, J. I. (Setembro de 1996). Harvard Business Review, Boston. *Building your company's vision*, pp. 65-77.
- Cook, K. J. (1994). *Ama Complete guide to strategic planning for small business*. Chicago: Business Books.
- Douglas, J. (2006). *Building Adaptation*. Burlington, MA, USA: Butterworth-Heinemann.
- Doylw, P., e Fenwick, I. (1974). *How store image affects shopping habits in grocery chains*. New York: New York University.
- Farias, C., e Vieira, S. (29 de Novembro de 2010). *R7*. Obtido em 23 de Julho de 2011, de <http://noticias.r7.com/brasil/noticias/media-de-idade-do-brasileiro-e-29-anos-revela-censo-2010-20101129.html>
- Fleury, M. e Fischer, R. (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas 2ed.

- Floyd e Wooldridge, S. e. (1992). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *The Academy of Management Executive*, pp. 25-40.
- Gallo, M. A. (1996). *A Gestão das empresas familiares*. Iberconsult: Cadernos.
- Grapelli, A. A. (1998). *Administração Financeira*. São Paulo: Saraiva.
- Harrison, J. S. (2005). *Strategic Management of Resources and Relationships: Text and Cases - 1st Edition*.
- Hill, C. W., e Jones, G. R. (1998). *Strategic management theory*. New York: Houghton Mifflin.
- Hill, C. W., e Jones, G. R. (2009). *Strategic management theory: an integrated approach*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A. (2002). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., e Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management: competitiveness and globalization 4th edition*. Canada: South-Western College Publishing.
- IAPMEI. (2012). *Como Elaborar um Plano de Negócios: O seu Guia para um Projecto de Sucesso*. Obtido em 27 de Janeiro de 2012, de <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pd>
- IBGE. (2001). *Pesquisa Anual de Comércio e Pesquisa Anual de Serviços*. Rio de Janeiro: Censo de empresas.
- IIPA. (s.d.). Obtido em 23 de 07 de 2011, de <http://www.iipa.com/>
- IIPA. (2011). Obtido em 23 de 07 de 2011, de <http://www.iipa.com/>
- Johnson, G., Scholes, K., e Whittington, R. (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa*. São Paulo : Bookman.
- Johnson, G., Scholes, K., e Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases - 8TH Edition*. New York: Prentice Hall - Financial Times.
- Johnson, G., Scholes, K., e Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*. New York: Pearson Education Limited.
- Johnston, C. G., e Daniel, M. J. (1993). Relatório n. 108-93 de 1993. Setting the direction: management by planning: lessons from the third international executive study tour on total quality management. *The Conference Board of Canada*, (p. 88 p). Ottawa.
- Kunkel, J. H., e Berry, L. L. (1968). *A behavioral concept of retail images*. New York: Journal of Marketing.

- La Rovere, R. L. (1999). *As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação* In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S., *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Leone, N. (1991). *A dimensão física das PMEs: a procura de um critério homogeneizador*. São Paulo: Revista de Administração de empresa, FGV v.31.
- Leone, N. M. (1999). *As especificidades das pequenas empresas*. São Paulo: Revista de Administração V.34.
- Lindquist, J. D. (1974). *Meaning of image: a survey empirical and hypothetical evidence*. New York: New York University.
- Lodi, J. B. (1993). *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 4.ed.
- Macedo, K. B. (2001). *Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão*. Goiânia: Ed. Terra e Ed. da UCG.
- Machado, O. (2010). Tevah lidera há 11 anos como loja de roupa Masculina. *Jornal do Comércio*.
- Machado, O. (2010). Tevah lidera há 11 anos como loja de roupa Masculina. *Jornal do Comércio*.
- Marconi, M., e Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica 5a ed.* São Paulo: Atlas.
- Matos, J. G., Matos, R. M., e Almeida, J. R. (2007). *Análise do Ambiente Corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Rio de Janeiro - Brasil: E-papers Serviços Editoriais Ltda.,.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing*. São Paulo : Atlas.
- Moraes, G. D. (set./dez de 2006). A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. *Ci. Inf., Brasília* v.35, pp. 124-132.
- Motta, R. (Mar/Abr. de 1995). A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, pp. 12-16.
- Mullins, J. (2003). *The New Business Road Test*. Great Britain: Prentice Hall.
- Oliveira, D. d. (1986). *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. d. (1999). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias. 14.ed.* São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. d. (2002). *Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e prática*. São Paulo: Atlas.

- Oslon, P. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, pp. 639-666.
- Padoveze, C. L. (1997). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Piercy, N. (1995). Marketing and Strategy Fit Together (in spite of what some management. *Management Decision*, pp. 41-48.
- Porter, M. (1980). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (Novembro/Dezembro de 1996). What is strategy? *Business Review*, p. 78.
- PricewaterhouseCoopers. (2011). As empresas familiares no Brasil - Pesquisa 2010. 9-28.
- Qualidata. (05 de Janeiro de 2011). Qualidata Pesquisas e Conhecimento Estratégico. *Loja Moda Masculina*.
- Quezada, L. E., Córdova, F., Wider, S., e O'brien, P. (Abril de 1999). A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. *International journal of production economics*, pp. 87-94.
- Rangone, A. (1999). *A resource-based approach to strategy analysis in Small-medium sized enterprises, small business*. La Rovere.
- Rocha, C. (2002). Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. *Anais Eletrônicos*, pp. 26 ENANPAD (Salvador, BA).
- Sebrae. (2008). *10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*. São Paulo: Sebrae.
- Sebrae-SP. (Setembro, 2008). *Cenários para as MPEs no Brasil 2009-2015*. São Paulo: Sebrae.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shuman, J. C., e Seeger, J. A. (1986). *The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms*.
- Smith, B. (2002). The Effectiveness of Marketing Strategy Making Processes: A Critical Literature Review and Research Agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, pp. 273-290.
- Sugimoto, L. (2008). Para a pequena empresa sobreviver. *Jornal da Unicamp*, 12.

- Terence, A. C. (2002). Planeamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planeamento. pp. 102-115.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Wright, P. L., Mark, K. J., & John, P. (2000). *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.
- Zunido, & Magalhães, A. G. (Dezembro de 2006). Análise Financeira de Projectos de Software (VAL, TIR e PRI). pp. 1 - 8.



Anexo

Anexo I

Tabela do Simples Nacional

Receita Bruta anual (R\$)	IRPJ*	CSLL*	Cofins*	PIS/PASEP*	INSS*	ICMS*
Até 120.000,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	0,00%
Até 240.000,00	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	0,00%
Até 360.000,00	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	0,79%
Até 480.000,00	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	1,31%
Até 600.000,00	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	1,50%
Até 720.000,00	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	1,66%
Até 840.000,00	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	1,86%
Até 960.000,00	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,00%
Até 1.080.000,00	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	2,09%
Até 1.200.000,00	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	2,20%
Até 1.320.000,00	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	2,30%
Até 1.440.000,00	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	2,39%
Até 1.560.000,00	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	2,50%
Até 1.680.000,00	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	2,55%
Até 1.800.000,00	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	2,65%
Até 1.920.000,00	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	2,69%
Até 2.040.000,00	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	2,75%
Até 2.160.000,00	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	2,80%
Até 2.280.000,00	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	2,85%
Até 2.400.000,00	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	2,90%

Anexo II

Marcas Comercializadas

De seguida cita-se uma descrição dos principais conceitos (marcas) que a *Romeu Moda Masculina* comercializa, de acordo com divulgação das próprias empresas:

RICCI & COLELLA 

“Moldes especializados, cortes impecáveis, medidas exactas e tecidos diferenciados.”

A empresa fundada em 1960 é dirigida pelos alfaiates Wilson Ricci e Nicola Colella, descendentes de italianos, que àquele tempo produziam fato sob medida com processos 100% artesanais. Hoje, a maquinaria de alta tecnologia atende a demanda de mais de 25 mil peças mês, sem abrir mão dos procedimentos manuais e do acabamento artesanal, como era feito antigamente privilegiando a silhueta e o caimento perfeito, que continuam sendo a tradição da marca.

A tradição da alfaiataria artesanal italiana, levada ao estilo clássico e artesanal, com padrão de qualidade internacional dos produtos em tecidos de fibras naturais e corte impecável, voltado para um público moderno, exigente e de bom gosto. Cenário reflectido na junção de características de acabamentos nas peças produzidas que a tornam única no sector, entre eles a utilização de pura lã 150s, acabamentos com ponto picado, forros feitos à mão (alto custo limita a aplicação), entretela importada com crina de cavalo que permitem o efeito memória para que o paletó não perca o caimento, além do botão *Corozzo*, chamado de marfim ecológico, encontrado no Brasil e na África e que é uma semente esculpida a mão.

A receita de sucesso é o resultado do trabalho sério dos sócios, sobretudo nas parcerias com seus fornecedores, entre estes, os principais lanifícios do mundo como o brasileiro Paramount, os italianos Reda e Loro Piana – com mais de 100 anos de mercado, e os uruguaio Paylana e Hisud. Outros factores determinantes são os altos investimentos em maquinaria, matéria-prima de qualidade e capacitação constante de seus colaboradores.

Actualmente são 500 funcionários divididos em duas unidades totalizando um parque fabril de 7.500m², com todos os processos realizados internamente, sem nenhuma etapa de terceirização.



“Amor à camisa e às pessoas.”

Dudalina é sinónimo de camisaria perfeita. Usa uma selecção exclusiva de matérias-primas diferenciadas, que garantem a sofisticação de seus produtos. Estes ingredientes, somados ao *design* de origem italiana, afirmam a elegância clássica e quase aristocrata de quem usa as camisas.

Actuando em universos onde os homens estão bem posicionados profissionalmente e definitivamente sabem o que querem, as camisas Dudalina proporcionam uma emoção que mistura imagem e realidade. Estes consumidores, que conhecem e apreciam o bom gosto nas coisas a seu redor, vivem a experiência constante de um mundo luxuoso. Em casa ou em suas viagens, no trabalho ou no lazer, o visual das camisas confirma que este mundo é Dudalina. “**Mundo**” este delimita-se em três linhas:



A linha **Business** é voltada para o executivo que gosta de uma camisa social impecável. Com total elegância e conforto, as peças são feitas em tecidos leves e preciosos, que agregam valor ao vestir quem deseja ser percebido. Reflectem o sucesso do homem de negócios e, quando usadas com gravata, resultam em um visual contemporâneo e arrojado.



As camisas **Cult** são para homens exigentes e de estilo. Versáteis, podem ser usadas com ou sem gravatas, com ou sem terno. São ideais para aqueles que sabem escolher entre ser rigoroso e impecável ou ser casual e livre. Confeccionadas em tecidos importados e exclusivos, as camisas dessa linha possuem um caimento perfeito, parecendo feitas sob medida. Todos os cuidados com o acabamento e a matéria-prima as tornam únicas.



Sem abrir mão da sofisticação, a Dudalina encontrou cores e texturas tão exclusivas que dispensam o uso da gravata. Versatilidade, conforto e funcionalidade valorizam a colecção, tornando a linha **SportChic** ideal para os homens que desejam passa o dia inteiro com qualidade, exclusividade e bom gosto.

RAPHY MENSWEAR

A busca constante pela excelência do produto reforça hoje a credibilidade e competência da Raphy. Uma das maiores e mais importantes indústrias do segmento têxtil, a Raphy instalada na Rodovia Anhaguera Km 16 – SP, possui um parque industrial com área construída de 24.000m².

Sinónimo de camisaria, a Raphy ampliou sua gama de produtos nos últimos anos fornecendo calças, camisas, ternos e blêizers. “Um *clássico* que passou pela prova do tempo”.

Work Design

Uma linha desenvolvida para proporcionar conforto e facilidade para o dia-a-dia e nela são utilizados tecidos de fibras mistas e tecnológicas, agregando o conceito passa fácil, em padrões leves e cores suaves.

CASUAL DESIGN

Despojada e bem colorida, a linha Casual traz a jovialidade para o dia-a-dia sem deixar de lado a elegância.

CLASSIC DESIGN

O clássico que passou pela prova do tempo. Uma linha voltada para o homem que gosta de conforto e elegância por meio do caimento perfeito.

PRIME DESIGN

Confeccionada com o que há de melhor em matéria-prima, como o Algodão Egípcio e o *Pima Cotton*. Elegância e sofisticação fazem parte desta linha, que tem padrões e cores desenvolvidos exclusivamente para Raphy.

FASHION DESIGN

O homem moderno está cada vez mais ligado e em busca de um vestuário diferenciado, elegante e confortável. Dentro deste conceito, a linha *Fashion Design* proporciona um estilo contemporâneo com uma modelagem mais ajustada.



“Qualidade em ternos”

Tudo começou em 1968, quando pelas mãos de um italiano, Vicente Apa, e seu filho, Luiz Roberto Apa, é formada uma pequena sociedade fundando uma fábrica de calças, com o propósito de comercializar qualidade em todo o território brasileiro. Em apenas dois anos, com muito trabalho e sacrifícios, produziram cerca de 400 calças por dia. Mais do que um sonho, a APA Confeccções tornava-se uma realidade.

Determinados e com uma visão corajosa, em 1970, fecharam um grande e arriscado negócio. À época, proprietários de uma conceituada marca, conhecida em todo o estado, resolvem encerrar as actividades da fábrica, mantendo apenas as lojas funcionando. Foi a grande oportunidade da família APA. Passam a assumir toda a fábrica e firmam um contrato de exclusividade para vender a produção para as lojas. Após três anos, superando todas as adversidades, alcançam a invejável produção de 400 ternos confeccionados por dia, além do contrato firmado, produziam-se 400 calças para outros estados.

Tal empreendedorismo serviu como passaporte e consolidação no mercado masculino, altamente competitivo, elegante e sofisticado. Construindo uma imagem de respeito há mais de 4 décadas, a APA Confeccções, maior fábrica do Brasil e uma das **10 maiores do mundo**, produz actualmente **50.000 ternos/mês** inteiramente para o mercado brasileiro, dando continuidade à mesma filosofia administrativa: a de impor sempre novos limites, adequando e aprimorando suas fábricas à tecnologia mais avançada, produzindo estilo, revelando conceito e transformando seu próprio nome em marca destacada para homens de negócios, formadores de opinião e para aqueles que procuram por Ternos, Paletós e Calças de muita qualidade.

A trajectória desses dois empresários prova que existe uma única opção para se alcançar o sucesso: ***determinação com muito trabalho.***

Em 1969 a Highstil iniciou suas actividades em confecções no segmento de malharia, transformando-se com o passar dos anos em um forte grupo empresarial, actuando em diversos sectores do segmento têxtil como: Fazendas de Algodão, fiação, tecelagem, confecções e rede de lojas masculina.

Sempre atenta as inovações tecnológicas, a Highstil tem um dos mais modernos parques industriais do segmento têxtil. Este diferencial tecnológico nos permite fabricar pólos e camisetas em fio tinto, em diversas modalidades de malhas e pontos de algodão, com ou sem *stretch*. Aliando a qualidade na fabricação a um estilo actual e inovador, a nossa equipe de criação, apresenta pólos e camisetas sofisticadas e confortáveis, atendendo o gosto do homem brasileiro.

Com três colecções anuais, lançadas aos lojistas nos meses de Janeiro, Junho e Outubro.



Carbonelli

Era o ano de 1969, na pequena cidade de Nova Prata, localizada na serra gaúcha, quando o descendente de imigrantes italianos, Mercillo Carbonera, alfaiate estabelecido desde 1960, num ímpeto empreendedor, e buscando o aperfeiçoamento máximo das confecções que produzia manualmente sob medida, fundou a Carbonelli.

Após a aquisição de um pavilhão para estabelecer seu novo sonho, iniciou a montagem de seu parque fabril, cujas máquinas adquiriu, instalou e regulou pessoalmente, uma a uma, visando a produção em série de confecções com corte impecável e com a melhor qualidade.

Reconhecendo a qualidade da mão-de-obra que a região dispõe, iniciou a selecção de colaboradores, cujo treinamento acompanhou pessoalmente, e que formaram um grupo

profissional e coeso, com baixa rotatividade, cuja filosofia é a qualidade em primeiro lugar. Alguns destes contratados iniciais ainda fazem parte de nossos quadros.

Com a experiência adquirida ao longo dos anos como alfaiate, buscou os melhores tecidos e aviamentos, e iniciou a comercialização de suas confecções produzidas em série, inicialmente para o estado natal, atingindo actualmente a quase totalidade do território nacional, através de sua equipa de representantes. Actualmente trabalhando com duas colecções, consagradas pelo corte e acabamentos impecáveis:

- ♦ **Primavera - Verão:** onde são produzidos trajes, paletós, *kabans*, jaquetas e calças, em tecido tropical, sarja, *gabardine* e *twill*, em *super* 100's, *super* 120's, lãs mistas, poliéster - viscose e microfibras.
- ♦ **Outono - Inverno:** onde somam-se aos artigos da colecção Primavera - Verão, sobretudos, casacos e mantos femininos confeccionados com os melhores tecidos de lã penteada e cardada, de produção nacional ou importados directamente.



Sob sua etiqueta, já se fabricam no Brasil 25 produtos diferentes, de ternos, camisas, gravatas e biquínis a cobertores, óculos e sapatos. Sempre em busca de mais um contrato pelos quatro cantos do mundo, o costureiro e empresário francês Pierre Cardin tornou-se uma lenda na indústria da moda.



Yves Saint Laurent é um dos nomes mais importantes da alta-costura do século 20. São mais de 40 anos de carreira, mais de 70 colecções de alta-costura e uma infinidade de produtos que levam sua marca e são vendidos em toda parte do mundo.

Anexo III

Tevah Moda Masculina e Homem Company



O Grupo *Tevah* foi fundado em 1º de Outubro de 1958. Ao longo desses anos foi se consolidando como a principal empresa do segmento de moda masculina do Rio Grande do Sul, contando com a maior rede de lojas especializadas do sul do Brasil.

Localizadas nos principais centros e ruas comerciais do Rio Grande do Sul, as lojas *Tevah* têm uma arquitectura leve, aconchegante e moderna. Empresa reconhecida por sua responsabilidade social, o Grupo *Tevah* instituiu o Dia da Solidariedade *Tevah* e a Corrente da Solidariedade, eventos marcantes no calendário das actividades sociais do Estado e reconhecidos pela ONU. Com base nessa história vitoriosa, as lojas *Tevah* ampliaram seu alcance através do sistema de franquias, que prevê inauguração de inúmeras lojas em outras cidades do Brasil, tornando-se assim, uma das maiores redes de lojas de moda masculina do país.

Desde 2008, o *Tevah* se tornou a maior rede de franquias de moda masculina do Brasil. Isso ocorre devido alguns diferenciais competitivos, que são:

1) O *Tevah* opera no Brasil com o exclusivo sistema do “*Sob Medida por Computador*”, tecnologia adquirida na Europa e que permite ao seus cliente fazerem trajés, calças e camisas sob medida, entregues em qualquer lugar do Brasil de 4 à 7 dias úteis, diminuindo assim a necessidade de estoques e dando exclusividade para uma pessoa que vestirá um produto feito com suas medidas. Segundo informações obtidas com o Director Executivo Rodrigo Garcia, primeiro, o cliente escolhe entre centenas dos melhores tecidos Nacionais e Importados. Após são inseridas as medidas do cliente no computador junto com sua altura e peso, o cliente escolhe o modelo como desejar e o computador desenha uma modelagem exclusiva para o corpo daquele indivíduo. A roupa vem com o próprio nome do cliente bordado na peça.

2) Permite aos seus franqueados comprarem na exclusiva Feira de Compras *Tevah*, evento que reúne num só lugar, todos os fornecedores licenciados que fabricam produtos com a marca *Tevah*, de modo que o franqueado possa ter condições de preço e prazo diferenciais.

3) O *Tevah* possui um Clube de Clientes, tecnologia de ponta em *database* que permite um acompanhamento individual de cada cliente, desde produtos comprados, estilo de vestir com emissão de relatórios sobre que tipo de contacto deve ser feito com o mesmo a fim de ter um retorno ainda maior.

4) Oferece um treinamento em vendas, aplicado na cidade a todas as pessoas que trabalham em vendas na franquia, ensinando desde combinações de cores, roupas de acordo com a ocasião, tipos físicos e estilo de vestir, como tirar medidas, tendências de moda, como agregar vendas adicionais, como fazer vendas externas e assim por diante, num treinamento de 5 dias feito na loja com o intuito de transformar os profissionais de vendas em verdadeiros consultores de moda.

5) O *Tevah* possui um sistema de vendas a domicílio, onde são visitados os clientes com *books* de tecidos e um computador portátil, para que sejam tiradas as medidas na casa ou no escritório e após 7 dias as mercadorias são entregues onde o cliente preferir, sem o mesmo sair do conforto de seu estabelecimento.

6) Possui convénio com a CEF (Caixa Económica Federal/Proger-Fat) que permite obter financiamentos com 6 meses de carência e 4 anos para pagar com taxas ao redor de 0,9% ao mês, consideradas umas das mais baixas do mercado.

Essas são algumas das razões pela qual o *Tevah* é hoje a rede de franquias de moda masculina que mais cresce no Brasil, unindo a possibilidade de comprar sob medida ou produtos prontos dentro das últimas tendências da moda e com exclusividade.



A *Homem Company Ltda.* foi fundada em 08 de junho de 1976, na cidade de Porto Alegre por Jamil José Ourique. O fundador, actual proprietário, iniciou as actividades com um sócio, a partir de uma camisaria e após alguns anos criaram a *Loja Senhor*. Na época, Jamil tinha apenas 20% do capital da *Loja Senhor*. Após treze anos retirou-se desta sociedade e fundou a *Homem Moda Masculina Ltda.*, uma loja, na época, de apenas 48 m² de área.

A loja logo se destacou pela qualidade dos produtos, diversificação e por trabalhar somente com artigos seleccionados. Conforme cita o director: “não gosto de comprar barato, não olho preço e sim qualidade”.

O nome fantasia da empresa era, até Setembro de 2001, *Homem Moda actual*, mas este nome foi substituído por *Homem Company* devido ao ingresso dos produtos da empresa no mercado.

O empresário colocou em prática toda uma filosofia de bom gosto, versatilidade e pioneirismo, destacando o atendimento diferenciado. Dentro do *mix* de produtos oferecidos, a loja comercializa somente produtos de primeira linha.

Dizem que quem tenta agradar a todo mundo, acaba não agradando a ninguém. Para toda regra há uma exceção. E foi acreditando que era possível agradar um grande número de clientes, que a *Homem Company* estabeleceu-se entre os seus clientes, além das franquias, o lançamento de uma marca própria, a *Homem Náutica*.

A grife é especializada no vestuário masculino de alto padrão, com opções de roupas e acessórios para todos os momentos do homem cosmopolita, que trabalha, viaja e tem seus momentos de lazer. Seu público é sofisticado e contemporâneo.

A missão da empresa é “*Ser reconhecida como o melhor centro de moda masculina do Rio Grande do Sul, oferecendo produtos de qualidade, com preço e excelência no atendimento das exigências e expectativas dos clientes*”.

Anexo IV

Pressupostos Base

Unidade Monetária	Reais
Ano de Referência	2013 / Ano 1
Prazo médio de Recebimento (dias)	15
Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Prazo médio de Stockagem (dias)	30
Taxa de aplicação de curto prazo	0,7%
Taxa de IRPJ sobre os lucros	22,5%
Taxa de juro de activos sem risco	1,3%
Prémio de risco de mercado	10%
Beta empresas equivalente	100%
Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade	0,05
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)	8%
INSS	10%
Férias	33,33%
Transporte	6%

Anexo V

Projeção de Vendas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Taxa de Variação dos preços		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Vendas por Grupo de Produto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Blazers						
Quantidade vendidas	117	141	162	186	205	225
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	205	210	215	221	226	232
Total Vendas	24.020	29.544	34.825	41.050	46.284	52.185
Blusões						
Quantidade vendidas	177	213	245	282	310	341
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	160	164	168	172	177	181
Total Vendas	28.396	34.927	41.171	48.530	54.718	61.694
Calças de Ganga						
Quantidade vendidas	460	552	635	730	803	883
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	120	123	126	129	132	136
Total Vendas	55.207	67.905	80.043	94.351	106.381	119.944
Calças Sociais						
Quantidade vendidas	400	480	552	634	698	768
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	130	133	137	140	143	147
Total Vendas	51.968	63.921	75.346	88.815	100.138	112.906
Camisas Sociais / Esportivas						
Quantidade vendidas	3320	3984	4582	5269	5796	6376
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	130	133	137	140	143	147
Total Vendas	431.648	530.927	625.830	737.697	831.754	937.802
Cuecas						
Quantidade vendidas	756	908	1044	1200	1321	1453
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	20	21	21	22	22	23
Total Vendas	15.129	18.608	21.934	25.855	29.152	32.869
Gravatas						
Quantidade vendidas	1592	1911	2197	2527	2779	3057
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	35	36	37	38	39	40
Total Vendas	55.724	68.541	80.793	95.234	107.377	121.067
Jaquetas						
Quantidade vendidas	110	132	152	175	193	212
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	250	256	263	269	276	283
Total Vendas	27.569	33.910	39.972	47.117	53.124	59.897
Meias						
Quantidade vendidas	538	645	742	853	938	1032
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	9	10	10	10	10	11
Total Vendas	5.010	6.163	7.264	8.563	9.655	10.886
Sobretudo						
Quantidade vendidas	72	87	100	115	126	139
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	320	328	336	345	353	362
Total Vendas	23.158	28.485	33.576	39.578	44.624	50.314

Fato						
Quantidade vendidas	729	875	1006	1157	1272	1400
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20%	15%	15%	10%	10%
Preço Unitário	310	318	326	334	342	351
Total Vendas	225.947	277.915	327.592	386.149	435.383	490.895

Total Volume de Negócios	943.777	1.160.846	1.368.347	1.612.939	1.818.589	2.050.459
IRPJ (%)	0,42%	0,46%	0,47%	0,48%	0,53%	0,54%
Alíquota (%) *	7,64%	8,41%	8,71%	8,98%	9,81%	10,02%
Alíquota + IRPJ(%)	8,06%	8,87%	9,18%	9,46%	10,34%	10,56%

* Alíquota: CSLL, COF, PIS, INSS, ICMS, IPI, ISS

Alíquota	76.067	102.967	125.614	152.584	188.042	216.528
Total Volume de Negócios - Alíquota	867.710	1.057.879	1.242.733	1.460.355	1.630.547	1.833.931

Anexo VI

Custo das Mercadorias Vendidas

CMVMC	Margem	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Blazer	47%	12.730	15.658	18.457	21.757	24.531	27.658
Blusões	47%	15.050	18.512	21.820	25.721	29.000	32.698
Calças de Ganga	45%	30.364	37.348	44.024	51.893	58.509	65.969
Calças Sociais	45%	28.582	35.156	41.441	48.848	55.076	62.098
Camisas Sociais	45%	237.406	292.010	344.207	405.734	457.465	515.791
Cuecas	45%	8.321	10.235	12.064	14.220	16.033	18.078
Gravatas	65%	19.504	23.989	28.277	33.332	37.582	42.374
Jaquetas	47%	14.612	17.972	21.185	24.972	28.156	31.745
Meias	45%	2.756	3.390	3.995	4.710	5.310	5.987
Sobretudo	47%	12.274	15.097	17.795	20.976	23.651	26.666
Fato	45%	124.271	152.853	180.176	212.382	239.461	269.992
Total CMVMC		505.870	622.220	733.442	864.544	974.774	1.099.057

Alíquota	40.773	55.191	67.330	81.786	100.792	116.060
-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Total CMVMC - Alíquota	465.097	567.029	666.112	782.758	873.982	982.997
-------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Anexo VII

Custos com Serviços Externos por m²

	Custo / (32m²)	Custo por m²	Projecção dos Custos (70m²)
Subcontratos	500	15	1.077
Água	80	2	172
Comunicação	130	4	280
Electricidade	130	4	280
Limpeza	60	2	129
Publicidade e Propaganda	50	2	108
Rendas e Alugueres	1.600	49	3.446
Seguros	300	9	646
Transportes de Mercadorias	300	9	646

Anexo VIII

Fornecimento de Serviços Externos (FSE)

				Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Nº de Meses				12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento				-	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
	Custo Fixo	Custo Variável	Valor Mensal						
Subcontratos	100%		1.077	12.923	13.569	14.248	14.960	15.708	16.493
Água	50%	50%	172	2.068	2.171	2.280	2.394	2.513	2.639
Comunicação	50%	50%	280	3.360	3.528	3.704	3.890	4.084	4.288
Electricidade	50%	50%	280	3.360	3.528	3.704	3.890	4.084	4.288
Limpeza	100%		129	1.551	1.628	1.710	1.795	1.885	1.979
Publicidade e Propaganda	10%	90%	108	1.292	1.357	1.425	1.496	1.571	1.649
Rendas e Alugueres	100%		3.446	41.354	43.422	45.593	47.872	50.266	52.779
Seguros	100%		646	7.754	8.142	8.549	8.976	9.425	9.896
Transportes de Mercadorias	100%		646	7.754	8.142	8.549	8.976	9.425	9.896
Total dos Custos Fixos				75.858	79.651	83.634	87.816	92.206	96.817
Total dos Custos Variáveis				5.557	5.835	6.127	6.433	6.754	7.092
Total FSE				81.415	85.486	89.760	94.248	98.961	103.909
Alíquota				6.562	7.583	8.240	8.916	10.233	10.973
Total FSE - Alíquota				74.853	77.904	81.520	85.333	88.728	92.936

Anexo IX

Custos com Recursos Humanos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Nº de Meses	13	13	13	13	13	13
Incremento Anual	-	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Quadro de Colaboradores						
Administração / Direção	2	2	2	2	2	2
Gerente Geral	1	1	1	1	1	1
Vendedores	3	3	3	3	3	3
Total Quadro de Pessoal	6	6	6	6	6	6
Remuneração Base Mensal						
Administração / Direção	8.500	8.713	8.930	9.154	9.382	9.617
Gerente Geral	1.500	1.538	1.576	1.615	1.656	1.697
Vendedores	800	820	841	862	883	905
Total Quadro de Pessoal	10.800	11.070	11.347	11.630	11.921	12.219
Remuneração Base Anual						
Administração / Direção	221.000	226.525	232.188	237.993	243.943	250.041
Gerente Geral	19.500	19.988	20.487	20.999	21.524	22.062
Vendedores	31.200	31.980	32.780	33.599	34.439	35.300
Total Quadro de Pessoal	271.700	278.493	285.455	292.591	299.906	307.404
Outros Custos						
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Transporte 6%	1.872	1.919	1.967	2.016	2.066	2.118
Subsidio Alimentação	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Encargos Sociais						
FGTS Gerente Geral / Vendedores 8%	4.056	4.157	4.261	4.368	4.477	4.589
INSS (Gerente Geral) 10%	1.950	1.999	2.049	2.100	2.152	2.206
INSS (Vendedor) 10%	1.040	1.066	1.093	1.120	1.148	1.177
Seguro Acidente Trabalho 3%	1.521	1.559	1.598	1.638	1.679	1.721
Férias 33,33%	16.900	17.323	17.756	18.199	18.654	19.121
Total Outros Custos	26.149	26.758	27.382	28.021	28.677	29.349
Total Remunerações + Outros Custos	297.849	316.320	324.183	332.243	340.504	348.971

Anexo X

Investimentos

Investimento por ano	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Activos fixos Tangíveis						
Informática e Equipamentos	10.000					
Reforma do Ponto	10.000					
Instalações / Mobiliário / Decoração	35.000					
Identidade Visual (totem, placa, etc.)	5.000					
Total Activos Fixos Tangíveis	60.000					
Activos Fijos Intangíveis						
Despesas de Instalação	1.000					
Outros Activos Intangíveis	1.000					
Total Activos Fijos Intangíveis	2.000					
Total Investimento	62.000					
Valores Acumulados						
Activos fixos Tangíveis						
Informática e Equipamentos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reforma do Ponto	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Instalações / Mobiliário / Decoração	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Identidade Visual (totem, placa, etc.)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Total Activos Fixos Tangíveis	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Activos Fijos Intangíveis						
Despesas de Instalação	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Outros Activos Intangíveis	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Activos Fijos Intangíveis	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total Investimento	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000
Taxas de Depreciação e Amortização						
Activos Fijos Tangíveis						
Informática e Equipamentos	20%					
Reforma do Ponto	10%					
Instalações / Mobiliário / Decoração	10%					
Identidade Visual (totem, placa, etc.)	10%					
Activos Fijos Intangíveis						
Despesas de Instalação	10%					
Outros Activos Intangíveis	20%					
Depreciações e Amortizações						
Informática e Equipamentos	2.000	1.600	1.280	1.024	819	655
Reforma do Ponto	1.000	900	810	729	656	590
Instalações / Mobiliário / Decoração	3.500	3.150	2.835	2.552	2.296	2.067
Identidade Visual (totem, placa, etc.)	500	450	405	365	328	295
Despesas de Instalação	100	90	81	73	66	59
Outros Activos Intangíveis	200	160	128	102	82	66
Total Depreciações e Amortizações	7.300	6.350	5.539	4.844	4.247	3.732
Depreciação e Amortizações Acumuladas	7.300	13.650	19.189	24.033	28.281	32.013
Valores Balanço Patrimonial						
Activos fixos Tangíveis	53.000	46.900	41.570	36.901	32.801	29.193
Activos Fijos Intangíveis	1.700	1.450	1.241	1.066	918	794
Total	54.700	48.350	42.811	37.967	33.719	29.987

Anexo XI

Despesas Pré - Operacionais

Despesas Pré-Operacionais	
Contrato Social	R\$ 250,00
Alvará Sanitário	R\$ 100,00
Alvará Corpo de Bombeiros	R\$ 100,00
Alvará de Estabelecimento	R\$ 150,00
Notas Fiscais	R\$ 300,00
Outros	R\$ 100,00
Total	R\$ 1.000,00

Anexo XII

Investimento em Fundo Maneio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Necessidades Fundo Maneio						
Clientes	39.324	48.369	57.014	67.206	75.775	85.436
Inventários	38.758	47.252	55.509	65.230	72.832	81.916
Total	78.082	95.621	112.524	132.436	148.606	167.352
Recursos de Fundo Maneio						
Fornecedores	48.940	58.976	68.600	79.899	89.478	100.247
Estado	4.573	5.579	6.452	7.492	8.808	9.904
Total	53.514	64.555	75.052	87.391	98.286	110.151
Fundo Maneio Necessário	24.568	31.066	37.471	45.044	50.321	57.201
Investimento em Fundo Maneio	24.568	6.498	6.405	7.573	5.276	6.881
Estado						
Encargos Sociais	2.179	2.230	2.282	2.335	2.390	2.446
ICMS	2.394	3.349	4.170	5.157	6.418	7.458

- ♦ **Valor Actual Líquido (VAL):** o valor actual líquido é um critério financeiro destinado a avaliar investimentos através da comparação entre os *cash flows* gerados por um projecto e o capital investido. O VAL é a soma de todas as entradas e saídas de capital durante a vida útil de um projecto actualizado para o momento presente (Zunido & Magalhães, 2006).
- ♦ **Payback Period:** esta técnica mede o número de períodos de tempo que decorrem até que os capitais investidos no projecto sejam recuperados (Zunido & Magalhães, 2006).

- ♦ **Taxa Interna de Rentabilidade (TIR):** a taxa interna de rentabilidade de um projecto de investimento é a taxa de actualização que anula o valor actual líquido. Pode dizer-se que a TIR é a taxa mais elevada a que o investidor pode contrair um empréstimo para financiar um investimento, sem perder dinheiro (Zunido & Magalhães, 2006).

Anexo XIII

Financiamento

Financiamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Investimento	86.568	31.066	37.471	45.044	50.321	57.201
Margem de Segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidade de financiamento	88.300	31.700	38.200	45.900	51.300	58.300
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	23.281	136.219	219.949	320.382	402.230	495.850
Capital	65.019					
Total	88.300	136.219	219.949	320.382	402.230	495.850

Anexo XIV

Demonstrativo de Resultado Previsional

Demonstrativo de Resultados Previsional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Vendas	867.710	1.160.846	1.368.347	1.612.939	1.818.589	2.050.459
CMVMC	465.097	622.220	733.442	864.544	974.774	1.099.057
Custos Variáveis	5.557	5.835	6.127	6.433	6.754	7.092
Custos Fixos	75.858	79.651	83.634	87.816	92.206	96.817
Resultado Economico	321.197	453.140	545.145	654.147	744.854	847.493
Gasto com o Pessoal	297.849	316.320	324.183	332.243	340.504	348.971
EBITDA	23.348	136.820	220.961	321.904	404.350	498.522
Amortizações e Depreciações	7.300	6.350	5.539	4.844	4.247	3.732
EBIT (Resultado Operacional)	16.048	130.470	215.422	317.059	400.103	494.789
Juros e rendimentos similares obtidos		788	1.974	3.713	5.923	8.648
Resultado antes dos Impostos	16.048	131.258	217.396	320.773	406.026	503.437
Imposto sobre o rendimento do período	3.611	29.533	48.914	72.174	91.356	113.273
Resultado Líquido do Período	12.437	101.725	168.482	248.599	314.670	390.164
Aplicações / Empréstimos de Curto Prazo	3.426	112.615	282.025	530.453	846.116	1.235.459

Anexo XV

Cash Flow

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRPJ)	15.981	129.869	214.410	315.538	397.982	492.117
Depreciação e amortizações	7.300	6.350	5.539	4.844	4.247	3.732
Total de Meios Libertos	23.281	136.219	219.949	320.382	402.230	495.850
Investimento/Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-24.568	-6.498	-6.405	-7.573	-5.276	-6.881
Cash Flow de Exploração	-1.288	129.721	213.544	312.809	396.953	488.969
Investimento / Desinvestimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	-63.288					
Free Cash Flow	-63.288	129.721	213.544	312.809	396.953	488.969
Cash Flow Acumulado	-63.288	66.434	279.978	592.787	989.740	1.478.709

Anexo XVI

Balanço Patrimonial

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Activo						
Activo Não Corrente	54.700	48.350	42.811	37.967	33.719	29.987
Activos fixos tangíveis	53.000	46.900	41.570	36.901	32.801	29.193
Activos Intangíveis	1.700	1.450	1.241	1.066	918	794
Investimentos financeiros						
Activo corrente	79.881	224.919	428.819	717.861	1.066.855	1.494.534
Inventários	38.758	47.252	55.509	65.230	72.832	81.916
Clientes	39.324	48.369	57.014	67.206	75.775	85.436
Caixa e depósitos bancários	1.799	129.298	316.296	585.425	918.248	1.327.181
Total do Activo	134.581	273.269	471.630	755.828	1.100.574	1.524.521
Capital Próprio						
Capital Realizado	65.019	65.019	65.019	65.019	65.019	65.019
Reservas		12.437	114.162	282.644	531.243	845.913
Resultado Líquido do Período	12.437	101.725	168.482	248.599	314.670	390.164
Total do Capital Próprio	77.457	179.181	347.664	596.262	910.932	1.301.096
Passivo						
Passivo Corrente	57.125	94.088	123.967	159.565	189.642	223.424
Estado e Outros Entes Públicos	8.184	35.112	55.366	79.666	100.164	123.177
Fornecedores	48.940	58.976	68.600	79.899	89.478	100.247
Financiamentos Obtidos						
Total do Passivo	57.125	94.088	123.967	159.565	189.642	223.424
Total do Passivo + Capitais Próprios	134.581	273.269	471.630	755.828	1.100.574	1.524.521

Anexo XVII

Indicadores Económicos - Financeiros

O quadro a seguir representa um conjunto de indicadores económicos e financeiros, amplamente difundidos e aceites e que pretende complementar a análise do projecto. De realçar os indicadores de risco de negócio, nomeadamente:

- ♦ **Taxa de Crescimento do Negócio:** indicador que representa a percentagem de aumento do volume de negócios da empresa, sector ou departamento, etc. Esta taxa representa a capacidade da empresa de financiar o crescimento pressupondo a manutenção das condições de gestão financeira sem aumento de capital social e com manutenção das condições de gestão operacional (MICPM, 2004).
- ♦ **Rentabilidade Líquida das Vendas:** representa a relação / rácio entre os resultados e as vendas e serviços prestados (MICPM, 2004).
- ♦ **Return on Investment (ROI):** é uma das medidas mais utilizadas pelos gestores das empresas, sendo uma medida bastante eficiente, pois seu cálculo relaciona os rendimentos obtidos por um investimento com o valor total dele, possibilitando a comparação entre investimentos, contribuindo muito para o processo de gestão dos administradores (Padoveze, 1997).
- ♦ **Return on Equity (ROE):** o índice do Retorno sobre o Património Líquido (ROE) mede a taxa de retorno para os accionistas. Em geral, maior o retorno, mais atractiva a acção. A taxa de retorno sobre o Património Líquido é uma medida de muita importância para os analistas financeiros, pois demonstra em torno dos recursos dos accionistas em relação aos recursos totais da empresa (Grapelli, 1998).
- ♦ **Autonomia Financeira:** indicador complementar ao de Solvabilidade, que permitem aferir se a Empresa tem activos que lhe possibilitem a cobertura das dívidas e responsabilidades assumidas para com terceiros (MICPM, 2004).
- ♦ **Cobertura de Encargos Financeiros:** indicador obtido pelo rácio entre o Excedente bruto de exploração e os Encargos financeiros. Este indicador demonstra a capacidade

da empresa de gerar meios para pagar os encargos financeiros necessários para o seu funcionamento (MICPM, 2004).

- ♦ **Margem Bruta:** mede a rentabilidade das vendas, logo após as deduções de vendas e do custo dos produtos vendidos (CMV).
- ♦ **Grau de Alavanca Operacional:** indicador obtido através do rácio entre a Margem Bruta e o resultado de exploração. Descreve a variação percentual dos resultados operacionais face a uma variação do volume de actividade. Esta medida expedita a exposição ao risco económico, representando a sensibilidade do resultado operacional às variações do volume de vendas (MICPM, 2004).
- ♦ **Grau de Alavanca Financeira:** indicador obtido através do rácio entre resultados operacionais e resultados correntes que permite analisar o risco associado a utilização da dívida, ou seja, analisar e concluir se o endividamento está a ser favorável ou prejudicial à rentabilidade dos capitais próprios (MICPM, 2004).

Indicadores Económicos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Taxa de Crescimento do Negócio		34%	18%	18%	13%	13%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	1%	9%	12%	15%	17%	19%

Indicadores Económicos - Financeiros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Return On Investment (ROI)	9%	37%	36%	33%	29%	26%
Rendibilidade do Activo	12%	48%	46%	42%	36%	32%
Rotação do Activo	645%	425%	290%	213%	165%	134%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	16%	57%	48%	42%	35%	30%

Indicadores Financeiros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Autonomia Financeira	58%	66%	74%	79%	83%	85%
Solvabilidade Total	236%	290%	380%	474%	580%	682%

Indicadores de Liquidez	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Liquidez Corrente	1,40	2,39	3,46	4,50	5,63	6,69
Liquidez Reduzida	0,72	1,89	3,01	4,09	5,24	6,32

Indicadores Risco Negócio	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Margem Bruta	321.197	453.140	545.145	654.147	744.854	847.493
Grau de Alavanca Operacional	2001%	347%	253%	206%	186%	171%
Grau de Alavanca Financeira	100%	99%	99%	99%	99%	98%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo XVIII

Avaliação do Projecto

Na perspectiva do Investidor	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Free Cash Flow do Equity	-63.288	129.721	213.544	312.809	396.953	488.969	7.757.994
Taxa de juro de activos sem risco	1,30%	1,33%	1,37%	1,40%	1,43%	1,47%	1,47%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,43%	11,47%	11,50%	11,54%	11,58%	11,62%	11,62%
Factor actualização	1	1,115	1,243	1,386	1,547	1,727	1,927
Fluxos Actualizados	-63.288	116.378	171.815	225.644	256.627	283.212	4.025.735
	-63.288	53.090	224.905	450.549	707.176	990.388	5.016.123

Valor Actual Líquido (VAL)	5.016.123
Taxa Interna de Rentabilidade	268,07%
Pay Back period	1

Na perspectiva do Projecto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Free Cash Flow to Firm	-63.288	129.721	213.544	312.809	396.953	488.969	7.757.994
WACC	11,33%	11,37%	11,40%	11,43%	11,47%	0,00%	0,00%
Factor de actualização	1	1,114	1,241	1,382	1,541	1,541	1,541
Fluxos actualizados	-63.288	116.482	172.127	226.267	257.585	317.294	5.034.193
Valor Actual Líquido (VAL)	6.123.948						
Taxa Interna de Rentabilidade	268,07%						
Pay Back period	1						

Cálculo do WACC	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Passivo Remunerado						
Capital Próprio	77.457	179.181	347.664	596.262	910.932	1.301.096
TOTAL	77.457	179.181	347.664	596.262	910.932	1.301.096
% Passivo remunerado						
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Custo						
Custo Financiamento						
Custo financiamento com efeito fiscal						
Custo Capital	11,30%	11,33%	11,37%	11,40%	11,43%	11,47%
Custo ponderado	11,30%	11,33%	11,37%	11,40%	11,43%	11,47%

